

**EXPLORA EL MUNDO DEL COMERCIO
EN TODAS LAS DIRECCIONES**



**REVISTA DIGITAL
DE COMERCIO INTERNACIONAL**

WWW.COMERCIO360.UNLU.EDU.AR



**REVISTA DIGITAL
DE COMERCIO INTERNACIONAL**

EQUIPO EDITORIAL

DIRECTOR

GUSTAVO GABRIEL ALVES

SECRETARIA DE REDACCIÓN

MARÍA FERNANDA GAZZO

SUBSECRETARIO DE REDACCIÓN

FELIPE EZEQUIEL RÍOS DÍAZ

COMITÉ EDITORIAL

JOAQUÍN GUSTAVO BELGRANO

SEBASTIÁN STERZER

RUBÉN FEDERICO VELEZ BERGAMI

CONSEJO ACADÉMICO

MIGUEL ÁNGEL DE MARCO (H) (NCPR - IDEHESI CONICET - ARGENTINA)

LUZ ROCÍO CORREDOR GONZÁLEZ (UAMÉRICA - COLOMBIA)

EDGAR AUGUSTO GARCÍA MEDINA (UNISABANETA - COLOMBIA)

OSCAR EDUARDO FERNÁNDEZ GUILLÉN (ULA - VENEZUELA)

MARTÍN ANDRÉS RODRÍGUEZ (UCASAL - ARGENTINA)

CÉSAR JAVIER CORIA AUGUSTO (UCCUYO - ARGENTINA)

LUKAS KERR-OLIVEIRA (UNILA - BRASIL)

WWW.COMERCIO360.UNLU.EDU.AR

ISSN 3008-7104

Esta revista debe citarse como:

Universidad Nacional de Luján [UNLu] (2025). Comercio 360. Revista Digital. Campana, Buenos Aires, Argentina. Editorial OCI.



Comercio 360

Es una publicación semestral e indexada del área de las Ciencias Sociales y Humanidades, enfocada en el comercio internacional. Editada desde 2023 por Profesores, Docentes e Investigadores del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján.

Forma parte de los índices y bases de datos de:



COMPARTIR (COPIAR Y REDISTRIBUIR) - ADAPTAR (REMEZCLAR, TRANSFORMAR Y CONSTRUIR A PARTIR DEL MATERIAL)
ESTA PERMITIDO COMPARTIR Y ADAPTAR SIEMPRE QUE SE RECONOZCA LA AUTORÍA DE LA OBRA ORIGINAL DE FORMA ADECUADA Y NO SE UTILICE CON PROPÓSITOS COMERCIALES.
EN EL CASO DE CREARSE UNA OBRA DERIVADA, ÉSTA SE DEBERÁ COMPARTIR BAJO LA MISMA LICENCIA (BY-NC-SA)

Responsabilidad del autor:

El contenido de los artículos, así como las opiniones expresadas en los mismos, son responsabilidad exclusiva del autor.

El Comité Editorial o el Consejo Académico no se hacen responsables por las opiniones vertidas en los artículos publicados.

[Haga clic aquí para conocer las Normas de Publicación](#)



ÍNDICE

NOTA EDITORIAL.....	6
INTERNACIONALIZAR ES EXPORTAR LA ORGANIZACIÓN de Carol Marcela Viviana.....	8
TEJIENDO EL FUTURO GLOBAL: INNOVACIÓN, ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD EN EL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA LOGÍSTICA de Corredor González Luz Rocío.....	17
COLOMBIA EN EL NUEVO ORDEN MUNDIAL: RETOS, OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIA PARA LA INSERCIÓN PRODUCTIVA de García Medina Edgar Augusto & Cartagena Pulgarín Nasli.....	26
LA VISIBILIDAD DE LO INVISIBLE: LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA DINÁMICA GLOBAL DEL TRANSPORTE DE CARGAS de Gazzo María Fernanda.....	39
FIAT 600, COCA COLA, REMESAS Y TURISMO: LA ÉPOCA DORADA DE LA ECONOMÍA YUGOSLAVA (1955-1971) de Méndez Barozzi Ricardo Ernesto.....	51
INTERCULTURALIDAD Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES de Vega Noelia Vanesa.....	61



NOTA EDITORIAL

La convocatoria que desde el Observatorio de Comercio Internacional de la Universidad Nacional de Luján al VIII Congreso Nacional de Comercio Internacional y el V Encuentro Nacional de Enclaves Productivos y Servicios Logísticos no podría ser más oportuna, presentándose como un faro de análisis y estrategia en un panorama económico que exige máxima lucidez.

Durante el mes de septiembre y en un momento donde el país atraviesa un contexto de crisis del financiamiento universitario, la realización de este congreso adquiere una doble relevancia. Por un lado, subraya la necesidad ineludible de la vinculación entre el ámbito académico y el productivo para sostener y hacer crecer sectores clave como el comercio internacional y la logística y por el otro, demuestra que, incluso ante las restricciones presupuestarias que ponen en jaque el futuro de la educación superior, la comunidad de profesionales, académicos, graduados y estudiantes mantiene su compromiso con el desarrollo.

Un eje central de este encuentro es el análisis de los Enclaves Productivos y Servicios Logísticos. Estos enclaves (como zonas francas, parques industriales o clústeres especializados) son un aspecto clave del desarrollo regional. Cuando se gestionan estratégicamente y no solo como meros focos aislados, tienen la capacidad de generar un efecto derrame socioeconómico ya que la radicación de empresas en estos puntos estratégicos crea empleo, atrae inversiones y fomenta la demanda de servicios de alta especialización en las microrregiones circundantes, elevando la calidad de vida.

En el mismo sentido, fortalecen la competitividad logística al actuar como nodos de transferencia y concentración de carga en puertos secos y centros de trasbordo, optimizando operaciones aduaneras y de transporte, elementos vitales para un comercio internacional eficiente.

Nuestra participación y el espíritu que impulsa este encuentro reafirman una convicción fundamental: apostamos al enriquecimiento profesional y la investigación



como herramientas indispensables para enriquecer los procesos y actores del sector. Comprender y optimizar la compleja dinámica de estos enclaves productivos es crucial para transformar el comercio internacional y los servicios logísticos, con sus complejos enclaves productivos, en motores más robustos y equitativos para nuestra economía.

Este Congreso no es solo un espacio de debate, sino un llamado a la acción colaborativa. Es un espacio ideal para que investigadores, empresarios, funcionarios y estudiantes compartan conocimientos, identifiquen desafíos comunes y cocreen y recreen soluciones que trasciendan la coyuntura actual. Solo mediante la inversión intelectual y el desarrollo de capital humano podremos transformar los desafíos en oportunidades.

La crisis puede limitar recursos, pero nunca debe limitar nuestra visión. El VIII Congreso Nacional de Comercio Internacional es la prueba de que, a través de la formación de excelencia, la investigación y su divulgación, estamos listos para construir un futuro más robusto y eficiente para el comercio exterior argentino

¡Hasta el próximo número!

Cordialmente,

María Fernanda Gazzo

Secretaria de Redacción
COMERCIO 360
Revista Digital de Comercio Internacional



INTERNACIONALIZAR ES EXPORTAR LA ORGANIZACIÓN

Carol Marcela Viviana

Licenciada en Comercio Internacional

Cámara Argentina de Mujeres Exportadoras, Industria y Comercio Exterior

Resumen

La autora, Presidenta de la Cámara Argentina de Mujeres exportadoras industria y Comercio Exterior, desglosa la diferencia fundamental entre internacionalizar y exportar. Aunque relacionados, la elección entre estas estrategias es de vital importancia, pues impactará el funcionamiento futuro de la empresa.

Exportar es extraer un bien del territorio aduanero para venderlo a clientes del exterior. Requiere menor inversión inicial que la internacionalización y puede ser una estrategia rentable a corto o mediano plazo.

Internacionalizar es un procedimiento más complejo, costoso y a largo plazo. Consiste en asentar la empresa por completo en un nuevo país, introduciendo la marca y adaptándose al mercado extranjero. Este proceso exige una inversión mayor para evaluar anticipadamente aspectos políticos, jurídicos, económicos y culturales.

Palabras claves: internacionalizar, internacionalización, empresas, exportar, comercio internacional.



Abstract

The author, President of the Cámara Argentina de Mujeres exportadoras industria y Comercio Exterior (Argentine Chamber of Women Exporters, Industry, and Foreign Trade), breaks down the fundamental difference between internationalizing and exporting. Although related, the choice between these strategies is of vital importance, as it will impact the future operation of the company.

Exporting is extracting a good from customs territory to sell it to foreign clients. It requires less initial investment than internationalization and can be a profitable short or medium-term strategy.

Internationalizing is a more complex, costly, and long-term procedure. It consists of fully establishing the company in a new country, introducing the brand, and adapting to the foreign market. This process demands a greater investment to precisely and in advance evaluate political, legal, economic, and cultural aspects.

Keywords: internationalize, internationalization, companies, export, international trade.



Diferencias entre Internacionalizar y Exportar

La decisión de qué forma llegar a otros países con la empresa o con un producto, requiere elegir la opción correcta y es común que se tiende a confundir entre la internacionalización y exportación; sin embargo, son dos formas muy diferentes de introducir tus productos en mercados extranjeros.

La diferencia entre internacionalizar y exportar puede parecer sutil, pero de vital importancia, considerando que el funcionamiento a futuro de la empresa dependerá absolutamente de cual alternativa seleccione.

En definitiva, exportar e internacionalizar son aspectos que se relacionan entre sí, pero que muestran diferencias relevantes. Por ello es importante comprender todo lo que implican, para así ejecutar cada proceso con la mayor posibilidad de éxito.

Por lo general se recomienda a las empresas que comiencen exportando al país más conveniente para que, con el paso del tiempo, puedan decidir internacionalizarse habiendo explorado los riesgos y las posibilidades de éxito al conocer el territorio.

Después de evaluar el nuevo mercado y determinado cual es el correcto de acuerdo a los objetivos de la empresa, se podrá trabajar en el plan estratégico, comercial y de marketing que ayude a concretar la internacionalización.

¿Qué es exportar?

Según el Código Aduanero, exportar es extraer un bien del territorio aduanero argentino e introducirlo en otro territorio, es decir a otro país. Por lo tanto, exportar, son las ventas de productos o servicios nacionales a clientes del exterior.

Exportar es un proceso que lleva tiempo y tiene costos, además estas transacciones pueden realizarse por única vez o regularmente, extendiéndose durante un periodo de tiempo.

El proceso de exportación puede ser una estrategia rentable a corto o mediano plazo ya que realizado con la asistencia de profesionales y organismos



especializados en comercio exterior, puede alcanzar resultados económicos para la empresa a corto plazo.

Exportar puede formar parte del camino hacia la internacionalización, y es importante aclarar que la inversión inicial que se requiere para exportar un producto no es tan alta como la que se requiere para internacionalizarse, ya que este proceso es más complejo y extenso.

¿Qué es internacionalizar?

La internacionalización de una empresa es un procedimiento realmente más complejo, costoso y a largo plazo, es algo más que solo exportar productos o servicios a otro país.

Este proceso consiste en asentar la empresa por completo en un nuevo país, estableciendo el negocio e introduciendo la marca en el mercado extranjero, y por lo tanto adaptándose al nuevo mercado para construir un posicionamiento sólido.

De esta manera, internacionalizar exige una inversión mayor, tanto económica como de recursos utilizados para evaluar anticipadamente y con precisión el mercado al cual se pretende establecer. La empresa debe realizar un análisis previo que contemple aspectos políticos, jurídicos, económicos, culturales y sociales del país donde desea participar comercialmente.

Asimismo, seguramente se deba invertir en nuevas instalaciones, equipamiento, logística, transporte, estrategias de venta, marketing, entre otros elementos claves que forman parte de la cadena de suministro. En consecuencia, puede requerir más capital y tiempo que la exportación, una de las ventajas a considerar es el crecimiento reputación internacional de la empresa, lo que se convertirá en ganancia económica.

Pasos en la internacionalización de una empresa

El proceso de internacionalización no se lleva a cabo de manera inmediata, sino que debe ser desarrollado en pasos estratégicamente planificados que



garanticen un crecimiento sostenido y exitoso. Los principales pasos en la internacionalización de una empresa son los siguientes:

5 PASOS PARA INTERNACIONALIZAR LA EMPRESA

1. Crear un departamento de exportación

Para planificar y ejecutar el proceso de internacionalización se necesita un equipo con conocimientos actualizados en regulaciones internacionales, estrategias de entrada a mercados extranjeros. Se debe contar con un equipo de expertos profesionales que integre el nuevo Departamento de Exportación de la organización. Desde esta área se organizará el plan a seguir y se accionará la estrategia. Para alcanzar con eficacia la colaboración entre los departamentos de Marketing, Ventas y Operaciones aduaneras. Los profesionales que mejor pueden cumplir con los requisitos de un plan de internacionalización son profesionales con conocimientos en comercio internacional y profesionales con formación especializada en internacionalización empresarial. Invertir en la formación de calidad asegurará la capacidad de enfrentar los desafíos en el competitivo mercado internacional.

2. Investigación, Análisis y/o Estudio del mercado internacional

El siguiente paso decisivo es realizar una investigación de mercado. Es decir, un estudio de mercado internacional que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en el comercio internacional. Mediante este tipo de análisis las empresas pueden minimizar riesgos, identificar oportunidades y desarrollar estrategias efectivas para tener éxito en mercados global. Antes de la expansión internacional, es vital realizar un análisis de los mercados potenciales.

Esto implica estudiar la demanda, las tendencias de consumo, la competencia, las barreras de entrada y las regulaciones locales, entre otras variables. Este análisis permitirá identificar los mercados con mayor potencial y aquellos que presentan menos riesgos.



- **Análisis del mercado objetivo:** para internacionalizar una empresa hay que conocer e identificar el mercado al que se dirige. Basándose en estudios de datos demográficos, culturales, políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y del consumidor. Asimismo, hay que tener en cuenta aspectos como la estabilidad política, garantías de inversión, inclusive las infraestructuras que presenta el país que la empresa opta por expandirse.

- **Análisis de la competencia:** identifica a los competidores directos e indirectos, sus fortalezas y debilidades. Identificar tendencias emergentes, comprender las demandas del consumidor y evaluar la competencia en los mercados potenciales. Seleccionar los mercados que ofrezcan mayor potencial de crecimiento.

- **Análisis del entorno legal y regulatorio:** examina las leyes y regulaciones comerciales, fiscales y aduaneras. Investiga la legislación que regula el comercio internacional y analiza los medios de cobro en las transacciones internacionales, estudia el derecho arancelario y la fiscalidad del país de destino para asegurar que la empresa se ajusta a la normativa vigente.

- **Análisis de la oferta y demanda:** evalúa la disponibilidad de productos similares y la demanda potencial.

- **Análisis de la cadena de suministro:** considera la logística, transporte, distribución y almacenamiento.

- **Evaluación de la adaptabilidad del producto:** determina si el producto necesita modificaciones para adaptarse al mercado local. Después de este análisis, algunas empresas descubren que deben modificar sus productos y servicios para que se ajusten en su nuevo mercado.

3. Adaptación del Modelo de Negocio

Cada mercado posee características distintivas que lo hace único. Un examen detallado junto con un diagnóstico interno resulta necesario para evaluar las capacidades internas de la empresa que abarcan recursos financieros, estructura



operativa, tecnología y experiencia internacional. Modificar la estructura empresarial para que se adapte a las prácticas locales. Considerar aspectos como regulaciones gubernamentales, preferencias culturales y comportamientos de consumo es vital para asegurar el éxito. Un enfoque operativo flexible facilita una entrada sin complicaciones y eficiente en el mercado elegido. El producto junto con la estrategia de marketing y los procesos operativos requieren modificaciones para satisfacer las demandas del nuevo mercado. El éxito en la internacionalización empresarial requiere una introspectiva evaluación para verificar si se poseen las condiciones mínimas que permitan activar la estrategia hacia la exportación. La evaluación de elementos como la demanda productiva junto con la disponibilidad de recursos esenciales resulta crucial para enfrentar el nuevo mercado exterior, considerando tanto al personal como a la capacidad financiera. En otro aspecto se debe examinar el producto o servicio destinado a la internacionalización.

4. Implementar una Estrategia de Marketing Global

Implementar una estrategia de marketing global requiere un enfoque detallado y adaptativo, comenzando por la personalización del mensaje y las tácticas para cada mercado. Es esencial construir una presencia de marca coherente a nivel internacional utilizando herramientas digitales y redes sociales, que permiten responder a las expectativas locales y aprovechar oportunidades únicas en cada región.

Para comercializar productos o servicios en el nuevo mercado, se debe seleccionar un canal de comercialización adecuado, considerando opciones como ventas directas al consumidor, distribución a través de socios locales o plataformas de comercio electrónico.

La elección del canal no solo debe basarse en la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos, sino también en la posibilidad de establecer asociaciones estratégicas con socios locales que compartan valores y objetivos empresariales. Además, es fundamental utilizar Internet como plataforma principal para



promocionar la oferta, complementándola con tácticas de marketing tradicional como ferias comerciales. La elaboración de un plan estratégico es importante, ya que este documento guiará a la organización en la implementación de acciones de expansión y ayudará a mantener el enfoque en los objetivos deseados.

Por último, la adaptación de los productos o servicios a las normativas y preferencias locales es clave para una penetración exitosa en el mercado. Esto implica modificar productos, ajustar precios y considerar las particularidades culturales del público objetivo. Definir la estrategia de entrada es igualmente importante, ya que existen diversas modalidades como exportación directa, Joint Ventures y Franquicias, cada una con diferentes requerimientos de inversión. La selección adecuada dependerá de los recursos disponibles y las características específicas del mercado que se desea penetrar.

5. Organizar Logística, Cadena de Suministro y el Cumplimiento Legal y Financiero

La logística y la cadena de suministro son pilares fundamentales en la internacionalización. Asegurarse de tener una cadena de suministro eficiente que pueda adaptarse a las demandas específicas de cada región es absolutamente necesario. Planificar afinadamente garantizará la entrega puntual y la satisfacción del cliente, son clave para el desarrollo de la organización en los mercados internacionales. Gestionar de manera correcta la distribución de productos en el mercado extranjero es uno de los aspectos más críticos. Las empresas deben conocer sus canales de distribución y decidir si utilizarán distribuidores locales, abrirán almacenes o si producirán localmente. La gestión eficiente de la cadena de suministro es fundamental para mantener la competitividad y minimizar costos operativos.

No subestimar la importancia del cumplimiento legal y financiero. Investigar a fondo las regulaciones fiscales, laborales y comerciales en cada mercado objetivo es fundamental. Establece una estructura financiera que cumpla con las normativas



locales y asegure la transparencia en todas las transacciones. La adherencia rigurosa a las regulaciones legales y financieras fortalecerá la posición de la empresa y mitigará riesgos potenciales. La mejor forma de hacerlo es a través de una formación sólida.

La internacionalización suele requerir una inversión significativa. Las empresas deben evaluar sus capacidades financieras y explorar fuentes de financiamiento, como fondos de inversión, crédito bancario o alianzas estratégicas, para asegurar que la expansión sea viable a largo plazo.

Cada país tiene su propia legislación comercial, fiscal y aduanera. Es fundamental conocer y cumplir con las normativas locales para evitar sanciones o barreras legales que puedan obstaculizar la expansión. Esto puede incluir normativas sobre etiquetado de productos, estándares de calidad, derechos de propiedad intelectual, entre otras.



TEJIENDO EL FUTURO GLOBAL: INNOVACIÓN, ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD EN EL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA LOGÍSTICA

Corredor González Luz Rocío

PhD© Estudios Políticos Universidad Externado de Colombia.

Coordinadora Programas de Negocios Internacionales, Economía, Estadística y Ciencias Actuariales

Universidad de América, Bogotá, Colombia

luzrocio.corredor@uamerica.edu.co

Introducción

El trabajo que aquí se presenta ha sido articulado en el marco de la Mesa Temática de Internacionalización Empresarial, Comercio Internacional, Logística e Industria, bajo la coordinación de la Dra. Luz Rocío Corredor González, quien además tiene a su cargo los Programas de Negocios Internacionales, Economía, Estadística y Ciencias Actuariales de la Universidad de América. Ella ha jugado un rol esencial para congregar estas importantes contribuciones académicas.

Los aportes de los investigadores abarcan temas cruciales que van desde la seguridad en los procesos logísticos en el marco de la transformación digital hasta un análisis crítico de las relaciones comerciales entre Colombia y Estados Unidos. También exploran la complejidad de las políticas arancelarias internacionales y la necesidad de optimizar los factores logísticos para el comercio exterior de productos agrícolas en Colombia. Además, la compilación incluye una visión innovadora sobre la moda sostenible a través del modelo de suscripción como motor de consumo responsable en América Latina.

Esta sinergia de perspectivas, proveniente de los programas de Ingeniería Industrial, Economía y Negocios Internacionales, no solo subraya el papel fundamental de la Universidad de América en la generación de conocimiento relevante, sino que también ofrece un mapa conceptual robusto para entender y navegar la complejidad del comercio exterior en el siglo XXI.



SEGURIDAD EN LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Msc. Nasli Miranda Arandía
PhD© Dirección de Proyectos
nasli.miranda@uamerica.edu.co

Resumen

La seguridad industrial y física en los procesos logísticos es un pilar fundamental para garantizar la eficiencia y protección de los sistemas operativos y la sostenibilidad empresarial y en el marco de un entorno digital, es crucial integrar medidas de seguridad robustas, tanto en el ámbito físico (protección de instalaciones y maquinaria) como en el digital (seguridad de datos y comunicaciones), para mitigar posibles vulnerabilidades y garantizar el buen funcionamiento de los procesos logísticos en un entorno cada vez más interconectado. Reconocer la transformación digital como una herramienta que permite optimizar la cadena de suministro mediante tecnologías como la automatización, el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial, trae consigo nuevos desafíos que involucran la protección de infraestructuras críticas, la gestión de riesgos cibernéticos y la prevención de accidentes laborales.

Palabras claves: ciberseguridad, blockchain, IoT.



ARANCELES UNIVERSALES MÁS ALTOS: UNA DECISIÓN POLÍTICAMENTE INCORRECTA, PERO NECESARIA PARA ESTADOS UNIDOS

German Rodríguez PhD ©

german.rodriguez@uamerica.edu.co

Resumen

El pasado 2 de abril, el presidente Trump declaró el “Día de la Liberación Económica” de EE. UU., marcando el inicio de un giro hacia un modelo proteccionista basado en aranceles recíprocos y universales que afectan especialmente a países asiáticos y africanos con altas ventajas competitivas. Esta medida busca, por un lado, proteger la industria nacional y relocalizar empresas para estimular empleo e inversión, y por otro, generar ingresos fiscales ante un déficit comercial y una deuda pública insostenible. Aunque genera tensiones inflacionarias internas y choques globales —como el “lunes negro” en las bolsas—, el objetivo es reposicionar a EE. UU. en el orden económico mundial, priorizando su autosuficiencia y seguridad estratégica en un contexto geopolítico incierto.

Palabras claves: aranceles, proteccionismo, política comercial.



FACTORES LOGÍSTICOS QUE INTERVIENEN EN LA EFICIENCIA DEL COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN COLOMBIA

MSc. Egna Avendaño Cárdenas
egna.avendano@uamerica.edu.co

Resumen

El comercio intrarregional desempeña un papel indispensable en el crecimiento macroeconómico de los estados Latinoamericanos, elementos como la logística, la comercialización y la política internacional serán por lo tanto factores cruciales.

La logística según la Revista de Logística, en su artículo “Colombia apuesta por la logística”, incluye elementos como: la competencia y calidad de los servicios logísticos, la calidad en infraestructura (puertos, vías), la oportunidad en el envío y arribo a tiempo en el destino, la eficiencia y eficacia de las aduanas, la capacidad de seguimiento y localización de las mercancías, y la facilidad de contratar transporte a precios competitivos.

En el caso de Colombia el Banco Mundial enfatiza que existen obstáculos como los costos y la disponibilidad de los envíos internacionales que deben ser estudiados a profundidad para mejorar su posicionamiento en el mercado.

La causa probable de esta situación es principalmente la mirada global que Colombia ha tenido sobre la logística internacional, sin enfocarse en la particularidad y diversidad que tiene cada uno de los procesos logísticos por productos. Otra causa es la falta de mecanismos multimodales como la utilización del ferroviario que disminuye riesgos y costos.

De seguir con el comportamiento de altos costos logísticos Colombia afrontaría a una situación de desventaja competitiva en varios de sus productos líderes, incluidos los productos agrícolas y agroalimenticios.



El enfoque de la ponencia se respalda en la teoría de las restricciones y la trilogía logística de Roberto Bloch 2 que expone que existen tres elementos: rapidez, eficiencia y seguridad.

La ponencia está estructurada en 4 partes:

En la primera parte se enfoca en el análisis del comercio exterior de los productos agrícolas de Colombia y sus principales socios comerciales.

En la segunda parte se identifica la logística de exportaciones, teniendo en cuenta elementos como la localización geográfica de Bogotá, la infraestructura de las vías y el transporte interno y de exportaciones.

Posteriormente se presentan los elementos del agro logística que puedan apoyar el proceso de comercio exterior en Colombia.

Palabras claves: gestión de la cadena de suministro, competitividad empresarial, procesos aduaneros.



MODA SIN PROPIEDAD: EL MODELO DE SUSCRIPCIÓN COMO MOTOR DE CONSUMO RESPONSABLE EN AMÉRICA LATINA

José Andrés Areiza Padilla PhD Marketing

jose.areiza@uamerica.edu.co

Resumen

El modelo de suscripción en el sector textil ha surgido como una alternativa innovadora para fomentar el consumo circular en América Latina, una región caracterizada por desafíos económicos, sociales y ambientales. Este modelo permite a los consumidores acceder de forma continua a prendas de vestir mediante pagos recurrentes, lo que facilita prácticas como el reciclaje, la reutilización y la reducción de residuos textiles. Al alinearse con los principios de la economía circular, el modelo de suscripción busca minimizar el impacto ambiental de la industria de la moda, promover la sostenibilidad y propiciar un cambio cultural hacia patrones de consumo más responsables. La presente investigación examina cómo la adopción de este modelo en América Latina podría responder a la creciente demanda de moda sostenible, al tiempo que genera beneficios económicos para los negocios locales mediante la construcción de un sistema de moda más inclusivo y sostenible. Asimismo, se analizan los desafíos y oportunidades asociados a su implementación en el contexto latinoamericano, y se proponen recomendaciones estratégicas para su desarrollo y expansión.

A partir del análisis de una muestra de 313 cuestionarios procesados mediante la técnica PLS-SEM, se determinó que las variables (1) sostenibilidad percibida de la suscripción de alquiler de ropa, (2) riesgo financiero percibido de este tipo de suscripción, y (3) riesgo de desempeño percibido asociado al alquiler de prendas, son antecedentes directos de la intención de suscribirse a este servicio. Estos hallazgos permiten explicar los altos niveles de intención de participación en suscripciones de alquiler de ropa en Colombia, donde dichos factores configuran un



entorno favorable para que los consumidores perciban esta modalidad como una opción viable y atractiva.

Palabras claves: consumo responsable, economía circular, moda sostenible.



RELACIONES COLOMBIA - EE. UU: ENTRE LA DEPENDENCIA COMERCIAL Y LA RECONFIGURACIÓN GEOPOLÍTICA

Msc. Hazleth Caycedo Suárez

hazleth.caycedo@uamerica.edu.co

Resumen

Las relaciones comerciales entre Colombia y Estados Unidos han estado históricamente marcadas por una lógica de dependencia estructural. A pesar de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 2012, la estructura de las exportaciones colombianas continúa anclada en bienes primarios como petróleo, carbón, flores, banano y café (DANE, 2024), mientras que la economía estadounidense mantiene su posición como centro de poder económico, tecnológico y político. Esta realidad exige una mirada crítica que permita comprender no solo la evolución de los flujos comerciales, sino también las asimetrías persistentes y los desafíos que impone el actual escenario geoeconómico internacional (Ocampo, J. A., & CEPAL, N., 2002).

El objetivo de esta ponencia es analizar las relaciones comerciales entre Colombia y Estados Unidos a la luz de los principales factores estructurantes, y comprender cómo se explican y tensionan estos vínculos en un contexto marcado por el nearshoring, la transición energética y la reconfiguración de alianzas estratégicas (ECLAC, 2023).

Palabras claves: dependencia comercial, reconfiguración geopolítica, asociación en seguridad y defensa.



LOS PRESIDENTES AMERICANOS TIENEN LA TOTAL LIBERTAD DE CAMBIAR ARANCELES A SU ARBITRIO?"

Msc. Sergio Ramírez Tafur
sergio.ramirez@uamerica.edu.co

Resumen

En el ámbito del comercio internacional, los aranceles son una herramienta clave de política económica, pero su modificación depende en gran medida del equilibrio de poderes dentro de cada Estado. Este análisis compara las facultades legales de los presidentes de América para ajustar aranceles sin requerir aprobación legislativa previa, destacando diferencias significativas en sus marcos legales.

Palabras clave: comercio internacional, geopolítica, aranceles.



COLOMBIA EN EL NUEVO ORDEN MUNDIAL: RETOS, OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIA PARA LA INSERCIÓN PRODUCTIVA

Colombia in the new world order: challenges, opportunities and strategy for productive integration

García Medina Edgar Augusto

Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas, Experto Comercial y Conferencista. Docente de FANCE la Facultad de Negocios y Ciencias Empresariales de la Corporación Universitaria UNISABANETA. Su principal campo de estudio se centra en reflexiones sobre la problemática de las formulaciones de un Nuevo Orden Mundial y el fenómeno de las Migraciones (artículo publicado en la revista Florida Global University 2025-2). Así mismo, es el Líder del Semillero de Investigación SIFANCE de la citada Universidad y también se desempeña como Docente de Cátedra en la Institución Universitaria Digital de Antioquia IU Digital, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.

Cartagena Pulgarín Nasli

Tecnóloga en Gestión Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Contadora Pública de la Corporación Universitaria de Sabaneta - UNISABANETA, actualmente, estudiante de Negocios Internacionales y Semillerista en Formación del Semillero de Investigación SIFANCE de la citada Universidad. Se desempeña como Analista Contable Senior en una empresa con gran trayectoria y reconocimiento en el sector textil colombiano.

Resumen

El presente artículo examina la posición geopolítica y económica de Colombia en el nuevo orden mundial, un contexto caracterizado por la transición hacia un sistema multipolar en el que las relaciones de poder, la tecnología, el comercio y la sostenibilidad redefinen el papel de las naciones. Se analiza cómo la globalización, la competencia entre potencias como Estados Unidos y China, y la reconfiguración de las cadenas de suministro influyen directamente en el desarrollo del país, condicionando su crecimiento y su integración internacional.



Asimismo, se estudia la evolución histórica de la política exterior colombiana, sus principales alianzas y la manera en que el país ha respondido a los cambios estructurales del entorno global. Se destacan fenómenos recientes como el nearshoring y el friendshoring, que representan nuevas oportunidades para atraer inversión extranjera y fortalecer la producción nacional mediante la relocalización de operaciones y la cooperación con países aliados.

El artículo propone una reflexión sobre los retos que enfrenta Colombia ante la transformación de los mercados internacionales, la transición energética y la necesidad de diversificar su economía más allá de los productos primarios. De igual forma, plantea la importancia de consolidar una diplomacia económica activa, fortalecer las instituciones nacionales y promover políticas de innovación y sostenibilidad que le permitan al país adaptarse a las dinámicas globales con visión estratégica y competitiva.

Palabras claves: orden mundial, geopolítica, globalización, economía internacional, nearshoring, friendshoring, sostenibilidad.

Abstract

This article examines Colombia's geopolitical and economic position in the new world order, a context characterized by the transition to a multipolar system in which power relations, technology, trade, and sustainability redefine the role of nations. It analyzes how globalization, competition between powers such as the United States and China, and the reconfiguration of supply chains directly influence the country's development, shaping its growth and international integration.

It also studies the historical evolution of Colombian foreign policy, its main alliances, and how the country has responded to structural changes in the global environment. Recent phenomena such as nearshoring and friendshoring are highlighted, representing new opportunities to attract foreign investment and



strengthen domestic production through the relocation of operations and cooperation with allied countries.

This article offers a reflection on the challenges Colombia faces in the face of the transformation of international markets, the energy transition, and the need to diversify its economy beyond primary products. It also highlights the importance of consolidating an active economic diplomacy, strengthening national institutions, and promoting innovation and sustainability policies that will allow the country to adapt to global dynamics with a strategic and competitive vision.

Keywords: world order, geopolitics, globalization, international economics, nearshoring, friendshoring, sustainability.



Introducción

El mundo contemporáneo atraviesa un proceso de reconfiguración profunda en los ámbitos político, económico, tecnológico y ambiental. La globalización, entendida como la interconexión creciente entre los países a través del comercio, la tecnología y la comunicación, ha dado paso a una nueva etapa del orden mundial en la que la hegemonía tradicional de las potencias occidentales convive con el ascenso de nuevos actores como China, India, Rusia y otras economías emergentes.

El sistema internacional está actualmente en plena transformación hacia una estructura más distribuida de poder, lejos del esquema unipolar clásico. Según el informe del Clingendael Institute (2025), la expansión de los BRICS y la diversificación de alianzas estratégicas marcan el surgimiento de un nuevo orden multipolar, donde múltiples bloques y economías emergentes interactúan simultáneamente con las potencias tradicionales. En este contexto, Colombia necesita adaptar su estrategia exterior, reconociendo que ya no basta con alinearse a un único eje de poder sino que debe desplegar una inserción internacional flexible y multipolar.

Comprender cómo se inserta Colombia en estas nuevas dinámicas internacionales permite identificar las fortalezas y debilidades de su estructura económica, su política exterior y su nivel de integración en los mercados globales. El presente artículo busca analizar los factores que influyen en su posicionamiento internacional, así como las oportunidades que surgen del nearshoring, la diversificación productiva y la cooperación internacional en el marco del nuevo orden mundial.

Justificación

Analizar la posición de Colombia en el nuevo orden mundial resulta de suma importancia para comprender los impactos que las transformaciones globales ejercen sobre su economía, política y relaciones internacionales. El país,



históricamente dependiente de las exportaciones de bienes primarios como el petróleo, el carbón y el café, enfrenta el reto de insertarse en una economía mundial cada vez más digitalizada y basada en la innovación.

Este estudio busca destacar la necesidad de diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad del país, promuevan la diversificación productiva y fomenten la inversión extranjera en sectores con alto valor agregado. Igualmente, pretende contribuir al entendimiento del papel de Colombia dentro de los nuevos esquemas de cooperación internacional y regional, como la Alianza del Pacífico o los acuerdos con Norteamérica y Asia.

Desde una perspectiva académica, la investigación es relevante para los estudiantes de Administración, Negocios Internacionales y Relaciones Internacionales, ya que promueve el pensamiento crítico y la capacidad de analizar fenómenos económicos y políticos globales desde la perspectiva de un país en desarrollo. A nivel práctico, los resultados pueden servir de referencia para instituciones gubernamentales, empresas y organismos multilaterales interesados en comprender cómo Colombia puede aprovechar los cambios del sistema internacional para mejorar su posicionamiento y desempeño económico.

En definitiva, este artículo busca aportar al debate sobre cómo Colombia puede adaptarse al nuevo orden global sin perder soberanía económica ni depender exclusivamente de las potencias tradicionales, sino construyendo un modelo de desarrollo propio, competitivo y sostenible.

Antecedentes

El concepto de “nuevo orden mundial” se ha transformado a lo largo de la historia. Tras la Segunda Guerra Mundial, el sistema internacional estuvo dominado por el bipolarismo entre Estados Unidos y la Unión Soviética, lo cual marcó la configuración del poder global durante más de cuatro décadas. Con la caída del Muro de Berlín en 1989 y el fin de la Guerra Fría, surgió una etapa de hegemonía unipolar encabezada por Estados Unidos, pero la creciente influencia económica de



China, India y otros países emergentes ha dado paso a un nuevo equilibrio multipolar.

En este contexto, Colombia ha vivido distintas fases de inserción internacional. En la década de 1990, impulsada por la apertura económica, el país adoptó políticas de liberalización comercial y firmó tratados de libre comercio con diversas naciones. La pertenencia a bloques como la Comunidad Andina (CAN) y la Alianza del Pacífico permitió ampliar su proyección regional, aunque su economía siguió concentrada en sectores extractivos.

Durante las últimas dos décadas, los cambios en la geopolítica mundial como la consolidación de China como potencia manufacturera, el fortalecimiento de Asia como epicentro económico y las tensiones derivadas de la guerra comercial entre Estados Unidos y China han modificado las cadenas de valor. Esto ha impulsado estrategias como el nearshoring y el friendshoring, que ofrecen a países como Colombia la oportunidad de atraer nuevas inversiones y reducir la dependencia de mercados lejanos.

Sin embargo, la posición de Colombia en este escenario sigue condicionada por sus limitaciones estructurales: desigualdad social, baja productividad, deficiencias logísticas y escasa inversión en innovación. Comprender estos antecedentes permite entender que la adaptación del país al nuevo orden mundial no solo depende de su política exterior, sino también de su capacidad interna para generar crecimiento sostenible y resiliente.

Desarrollo

El nuevo orden mundial no es un fenómeno estático, sino un proceso en constante evolución que redefine las relaciones de poder entre los Estados. En la actualidad, se observan tres grandes tendencias que determinan la posición de los países: la transición hacia un sistema multipolar, la digitalización de la economía y la búsqueda de sostenibilidad ambiental.



Reconfiguración del poder global: la rivalidad entre Estados Unidos y China marca el eje central del sistema internacional. Mientras Estados Unidos conserva su liderazgo militar y tecnológico, China se consolida como potencia comercial y financiera, ampliando su influencia en Asia, África y América Latina. Para Colombia, este escenario implica la necesidad de mantener un equilibrio diplomático entre ambos actores, aprovechando las oportunidades de cooperación económica sin comprometer su estabilidad política.

Transformación económica y tecnológica: la economía mundial avanza hacia la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización de los servicios. En este marco, Colombia debe fortalecer su infraestructura tecnológica y promover la educación en competencias digitales, con el fin de integrarse en las nuevas cadenas globales de valor. La promoción de la innovación y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas son estrategias clave para dinamizar la economía nacional y reducir la dependencia de sectores extractivos.

Sostenibilidad y transición energética: en el nuevo orden global, los temas ambientales y energéticos ocupan un lugar central. Colombia, con su potencial en energías renovables (solar, eólica e hídrica), tiene la oportunidad de posicionarse como líder regional en la transición energética. Esto no solo diversifica la matriz productiva, sino que atrae inversiones en tecnología limpia y mejora la reputación internacional del país.

Nearshoring y Friendshoring: el nearshoring representa una oportunidad estratégica para Colombia debido a su ubicación geográfica y a sus tratados de libre comercio. Empresas norteamericanas y europeas están trasladando operaciones a países cercanos para reducir costos logísticos y riesgos geopolíticos. Asimismo, el friendshoring busca fortalecer las cadenas de suministro con países aliados política y económicamente estables, lo que convierte a Colombia en un socio atractivo si logra consolidar un entorno institucional confiable y competitivo.

Retos internos y sociales: no obstante, la adaptación de Colombia al nuevo orden mundial depende también de su estabilidad interna. La desigualdad social, la



corrupción y la baja productividad limitan su capacidad de crecimiento. Superar estos desafíos requiere políticas de inclusión, fortalecimiento institucional y mejora en la educación superior e investigación científica. Solo así podrá el país aprovechar los beneficios de la globalización sin aumentar las brechas estructurales.

En conjunto, la posición de Colombia en el nuevo orden mundial dependerá de su habilidad para articular una estrategia de desarrollo que combine apertura internacional, innovación tecnológica, sostenibilidad ambiental y cohesión social.

Diplomacia económica y alianzas estratégicas: la posición de Colombia en el nuevo orden mundial requiere una diplomacia económica más activa, que combine apertura comercial con estrategias de cooperación selectiva. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2024), Colombia necesita fortalecer su capacidad institucional para atraer inversión extranjera directa mediante marcos regulatorios claros, estabilidad fiscal y promoción sectorial estratégica. En este sentido, su pertenencia a la Alianza del Pacífico, el Acuerdo Transpacífico (CPTPP) y los tratados con Estados Unidos y la Unión Europea son plataformas clave para diversificar exportaciones y fomentar el intercambio tecnológico (OCDE, 2024) (ProColombia, 2024).

Asimismo, el país puede desempeñar un papel articulador en América Latina al promover proyectos regionales de infraestructura, energía y conectividad digital. Estas alianzas no solo mejoran la competitividad, sino que fortalecen la soberanía económica frente a las tensiones entre potencias globales. La diplomacia económica debe, por tanto, orientarse hacia un modelo de cooperación pragmática, capaz de equilibrar los intereses de Estados Unidos y China sin comprometer la autonomía nacional (McKinsey, 2025).

Innovación, educación y capital humano: en la economía digital, el conocimiento se ha convertido en el principal factor de desarrollo. Sin embargo, Colombia enfrenta un déficit de innovación: según el Índice Global de Innovación (WIPO, 2023), ocupa el puesto 63 entre 132 economías. Superar esta brecha exige



fortalecer los ecosistemas de investigación, vincular universidades con empresas y crear incentivos fiscales para la adopción tecnológica.

La formación de talento en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) es esencial para aprovechar las oportunidades del nearshoring y las industrias 4.0. El Banco Interamericano de Desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2023) destaca que la economía del conocimiento puede elevar el PIB regional hasta en un 5% si se implementan políticas de capacitación técnica y digitalización productiva. Por ello, la creación de institutos tecnológicos regionales y alianzas público-privadas orientadas a la innovación serían pasos fundamentales para la competitividad de Colombia en el nuevo contexto global.

Perspectiva social y equidad en la globalización: la integración de Colombia al nuevo orden mundial también depende de su capacidad para reducir sus brechas sociales y económicas internas. De acuerdo con el Colombia Overview del Banco Mundial (2024), el país enfrenta desafíos persistentes como altos niveles de informalidad laboral, desigualdad de ingresos y acceso limitado a servicios sociales en amplios sectores de la población. Estos problemas estructurales dificultan que los beneficios de la globalización y la inversión extranjera se distribuyan de manera equitativa. Por ello, avanzar hacia un modelo de desarrollo más inclusivo requiere fortalecer la productividad, la formalización del empleo y la cobertura de protección social, de modo que la inserción internacional del país contribuya de manera real al bienestar colectivo.

Por tanto, las políticas públicas deben incluir medidas redistributivas, fortalecimiento del empleo formal y desarrollo rural sostenible. La inclusión económica y la cohesión social son condiciones indispensables para que la inserción internacional se traduzca en bienestar colectivo y estabilidad democrática.

Perspectiva prospectiva: Colombia hacia 2035: De cara a la próxima década, Colombia podría consolidarse como un centro regional de producción sostenible y servicios globales. McKinsey (2023) plantea que América Latina podría captar hasta



80 mil millones de dólares en nuevas exportaciones si logra aprovechar el reacomodo industrial global. Para Colombia, esto implica priorizar sectores como energías renovables, agroindustria tecnificada, economía digital, logística portuaria y turismo sostenible.

El éxito dependerá de articular una estrategia integral: educación, infraestructura, transición energética y gobernanza institucional. La visión 2035 debería proyectar a Colombia como un país con economía diversificada, digitalmente integrada, ambientalmente responsable y socialmente equitativa.

Conclusiones

Transformación del sistema internacional y su impacto en Colombia

La consolidación de un sistema multipolar, impulsado por el ascenso de China y la reconfiguración de las cadenas globales de valor, crea un entorno internacional más competitivo y menos predecible. Colombia, por su ubicación estratégica, debe articular una política exterior que combine prudencia, autonomía y apertura estratégica hacia diferentes polos de poder.

Nearshoring y friendshoring como oportunidades inmediatas para el país

Los procesos de relocalización productiva representan una oportunidad real para Colombia. Su cercanía con Estados Unidos, los tratados comerciales y la estabilidad macroeconómica pueden convertirla en destino atractivo para empresas que buscan reducir costos logísticos y diversificar sus proveedores. Aprovecharlo requiere avanzar en infraestructura, talento y estabilidad institucional.

La transición energética como ventaja comparativa diferenciadora

El potencial en energías renovables (solar, eólica e hídrica) posiciona a Colombia favorablemente en el marco de la economía verde. Si logra consolidar políticas públicas estables y atraer inversión en tecnologías limpias, podría consolidarse como líder regional en sostenibilidad y transición energética.



Persistencia de limitaciones estructurales internas

La desigualdad, informalidad laboral, baja productividad y el rezago en innovación limitan la capacidad del país para responder a los cambios globales. Estas brechas reducen el potencial de inserción en sectores de alto valor agregado y restringen la competitividad.

Necesidad de una estrategia integral de Estado

La inserción productiva de Colombia no puede depender solo del mercado. Requiere una planificación estatal que articule educación, infraestructura, diplomacia económica, ciencia y tecnología. Sin esta visión integral, el país perderá la oportunidad única que ofrece la reconfiguración global.

Visión 2035: un nuevo modelo de desarrollo posible

Si Colombia actúa de manera estratégica, puede transitar hacia un modelo económico más diversificado, tecnológicamente avanzado y sostenible. Esto implica dejar atrás la dependencia de los combustibles fósiles y fortalecer sectores como agroindustria tecnificada, servicios globales, economía digital y energías renovables.

Recomendaciones

Diplomacia económica activa y estratégica

- Desarrollar una agenda internacional enfocada en atraer empresas que buscan relocalizar operaciones desde Asia hacia América.
- Fortalecer la presencia de Colombia en ferias internacionales, misiones empresariales y espacios de negociación comercial. (OCDE, 2024)
- Crear una estrategia de diplomacia económica científica para facilitar transferencia tecnológica con Estados Unidos, Corea, Alemania y Japón. (McKinsey, 2025)



Impulsar un ecosistema robusto de innovación y tecnología

- Incrementar la inversión en I+D del 0,23% actual del PIB a por lo menos 1% para 2030.
- Establecer zonas de innovación regionales articuladas con universidades y empresas.
- Extender incentivos fiscales a las empresas que desarrollen tecnologías propias o adopten tecnologías avanzadas (IA, automatización, robótica).

Formación de talento y transformación educativa

- Diseñar un plan nacional de educación STEM desde básica primaria hasta posgrados.
- Formar técnicos y tecnólogos en áreas de logística, manufactura avanzada, programación, análisis de datos y energías renovables.
- Promover alianzas entre empresas y universidades para prácticas, semilleros y certificaciones profesionales.

Cohesión social y formalización económica

- Crear programas para reducir la informalidad laboral del 39%, con incentivos tributarios a pequeñas empresas que formalicen trabajadores. (Banco Mundial, 2025)
- Implementar estrategias de seguridad social flexible para trabajadores independientes.
- Desarrollar proyectos de desarrollo rural que reduzcan brechas territoriales.

Visión Colombia 2035

- Impulsar una estrategia de largo plazo basada en:
 - o energías renovables
 - o agroindustria inteligente
 - o servicios globales basados en conocimiento



- infraestructura portuaria y logística moderna
 - turismo sostenible.
- Establecer una comisión interinstitucional que dé continuidad a esta visión independientemente del gobierno de turno. (McKinsey, 2025)



Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *La oportunidad de la economía del conocimiento en america latina y el caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/en>
- Banco Mundial. (7 de octubre de 2025). *Colombia Overview*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/country/colombia/overview#1>
- Clingendael. (26 de Mayo de 2025). *Los BRICS y el orden emergente de la multipolaridad*. Obtenido de <https://www.clingendael.org/publication/brics-and-emerging-order-multipolarity>
- McKinsey. (2025). *What could a new era mean for Latin America*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/what-could-a-new-era-mean-for-latin-america>
- OCDE. (2024). *OECD Economic Surveys: Colombia 2024*. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/oecd-economic-surveys-colombia-2024_7b382d76/a1a22cd6-en.pdf
- ProColombia. (2024). *COLOMBIA DESTINATION FOR SUSTAINABLE INVESTMENT*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://newsletter.procolombia.co/2024/EXP_INV/E_astilleros_24/Why_Colombia.pdf
- WIPO. (2023). *Índice Mundial de Innovación*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/co.pdf?>



LA VISIBILIDAD DE LO INVISIBLE: LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA DINÁMICA GLOBAL DEL TRANSPORTE DE CARGAS

Gazzo María Fernanda

Observatorio de Comercio Internacional. Área de Estudios de la Mujer en Comercio Internacional. OCI – AEMCI. Depto. de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Luján. Argentina
Posdoctorado EMI –“Mcal. Antonio José de Sucre”. Cochabamba, Bolivia.

fgazzo@unlu.edu.ar - mfgazzo@post.emi.edu.bo

“Soy mamá de 4 hijos, ¿a mí me van a hablar de logística?”
Anita, trabajadora portuaria.

Resumen

El sector logístico está en un cambio de época. Las mujeres, a pesar de las duras barreras históricas que han tenido que sobrellevar como son la división sexual del trabajo, los estereotipos, y la ya conocida metáfora del "techo de cristal", están asumiendo roles de liderazgo en el siglo XXI, impulsando la cultura de la integración y la diversidad y demostrando un potencial sin límites, dejando atrás la idea de que su participación en el sector logístico es definido y vivido como una "carga".

Palabras claves: logística, mujeres empoderadas, experiencias.

Abstract

The logistics sector is undergoing a historic transformation. Women, despite the tough historical barriers they have had to endure — such as the sexual division of labor, stereotypes, and the well-known “glass ceiling” metaphor — are taking on leadership roles in the 21st century. They are driving a culture of integration and diversity and demonstrating boundless potential, leaving behind the notion that their participation in the logistics sector is defined and experienced as a “burden”.

Keywords: logistics, empowered women, and transformative experiences.



Introducción

Las ciencias sociales se encuentran atravesadas por términos polisémicos, y el mundo del comercio y la logística no están exentos de ello.

Si tomamos prestado de las ciencias físicas el término *carga*, aquí también se asumen distintos significados dependiendo de los contextos, y si hacemos un breve repaso por la física que aprendimos en el nivel secundario, diversos autores como Rojo (2007), Santaolalla (2017) y Sternheim y Kane (1999), nos recuerdan (no con un esfuerzo menor), que puede referirse a la carga eléctrica, cuya base es la interacción de fuerzas magnéticas; a la carga mecánica entendida como una fuerza que actúa sobre un sistema para mover o soportar un objeto, pero también puede ser entendida como una carga de esfuerzo físico, si es asociado al trabajo humano.

En el terreno de la logística, la noción de “*carga*” se encuentra atribuida a “cualquier tipo de mercancía o producto que requiere ser transportado de un lugar a otro. Esta carga es esencial para la actividad principal de la industria logística, ya que constituye su objetivo principal” (Mira Galiana, J. 2023).

Si nos centramos en la premisa del trabajo humano, recuperar el concepto de *carga* nos lleva a pensar teóricamente lo empírico y así producir descripciones de hechos sociales que, en términos de Durkheim (1987), son abordados por la Sociología como “maneras de obrar, de pensar y de sentir, exteriores al individuo, y que están dotadas de un poder de coacción en virtud del cual se le imponen” (p.41). Así visto, no se trata de fenómenos individuales, sino que tienden a ser generales en una gran parte de una sociedad y son compartidos por un grupo con una existencia propia, independiente de las manifestaciones que cada individuo pueda tener. Aquí se trata de dejar de compartir socialmente la noción de que el trabajo de las mujeres en el sector logístico es una carga y he aquí el desafío.

Logística en clave de género

El sector logístico, es caracterizado desde la experiencia, como un campo histórico y tradicionalmente impulsado por hombres y con cualidades de liderazgo y



autoridad masculina de manera excluyente, que se encuentra atravesando una etapa que ha dejado de ser invisible para comenzar a cortar las habituales cadenas y asignarles un lugar sobresaliente a las mujeres, las nuevas protagonistas.

Esta nueva etapa se encuentra caracterizada por una resistencia a los estereotipos del sexo-género y a ello se le suma una visión innovadora en cada eslabón de la cadena de suministros, ya que las mujeres están poniendo de manifiesto que no se trata de trasladar las diferentes cargas desde un lugar a otro y hasta llegar a su destino final, sino que se necesitan acciones creativas y sustentables que garanticen eficacia y eficiencia para el futuro del comercio y la industria.

Desde una mirada tradicional de los puestos de trabajo, la presencia de las mujeres en el sector logístico (sin importar el punto en el que se desempeñan), se encontraba limitada al desempeño de roles administrativos, pero con los cambios que se introducen en el nuevo siglo y todas sus turbulencias, han sido (y lo siguen siendo), testigos de un profundo cambio: desde la participación en producción y distribución de bienes y servicios, los puestos operativos, ejecutivos y directivos, hasta la adaptación y el acompañamiento en la implementación de nuevas tecnologías, las mujeres ponen de manifiesto que con mirada estratégica, los liderazgos situacionales¹ propios de las organizaciones modernas y el comportamiento exhaustivo en cada operatoria, son condiciones necesarias e invalorables a la hora de proponer acciones y tomar decisiones.

A las actividades llevadas adelante por las mujeres, se le asigna el sentido metafórico de *carga*, y tiene una estrecha correlación entre los productos a distribuir y la carga que les implicaba a las mujeres, desde una mirada tradicional propia de las prácticas de la masculinidad hegemónica, participar en uno de los eslabones prioritarios de la cadena de distribución y comercialización.

¹ Como lo señala Krieger (2001), se trata de un modelo, no una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar, y pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquiera sea su función, para ser más eficaz en su trato diario con los otros.



Así visto, las mujeres en la logística no han recorrido un trayecto fácil y se han tenido que enfrentar a resistencias, prejuicios, violencia simbólica y luchas frente a los desafíos de un sistema complejo².

Como bien lo ilustra Rivera Pérez a partir de las premisas de García (2013), un sistema complejo es “una representación de un recorte de la realidad social, en el cuál los elementos nos son separables y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” (2019, p.34). En este recorte de la realidad, concretamente la logística, se puede visualizar las tensiones dentro del campo laboral específico generadas por discursos arraigados (propios de la tradicional división sexual del trabajo) que asocian al trabajo femenino con la incapacidad de sostener actividades “pesadas” y que terminan constituyendo en “cargas”, por una supuesta incompatibilidad entre las actividades de cuidado del hogar y los hijos (que muchas veces es asumido de manera solitaria), la capacitación y la actualización profesional.

Testimonios de mujeres del sector, dan cuenta que la creación y participación en redes de acompañamiento y sostenibilidad a través de las distintas organizaciones de la sociedad civil (jardines de infantes, clubes de barrio, escuelas) como el invaluable compromiso de familiares y amistades, contribuyen y potencian el crecimiento de las mujeres logísticas. A través de estos impulsos, han logrado ver sus objetivos alcanzados y otras, en otras circunstancias donde el contexto ha sido adverso por ausencia de integración social y aun luchando contra las miradas sexistas, sus esfuerzos han quedado en el camino...esa carga, no llega a destino.

En contraste con lo anterior, la capacidad de autodeterminación que las caracteriza las posiciona hoy en el desarrollo de profesiones nodales para elevar la calidad en puestos claves: es así como vemos ingenieras integrando equipos interdisciplinarios para la proyección de naves industriales inteligentes, licenciadas

² Sin entrar en el desarrollo conceptual profundo, Maldonado (2014) indica que los fenómenos, sistemas y estructuras caracterizados por complejidad son aquellos que no se explican sin el pasado, pero que son posibles a pesar del pasado. Así, la complejidad de los fenómenos radica en el futuro o futuros posibles que tienen o que pueden tener, y es justamente la evolución de ese o esos futuros lo que convierte a dichos fenómenos en complejos.



en seguridad e higiene capacitando, asegurando, analizando y evaluando los equipos de trabajo y su ámbito laboral, responsables de operaciones, optimizando las rutas de distribución...y los ejemplos podrían seguir.

En vías de superación, las lógicas de la segregación vertical y horizontal como categorías de análisis de la sociología de género, indican que la primera se focaliza en los roles, las funciones y las responsabilidades mientras que la segunda analiza las interacciones entre los géneros y las relaciones que de ellas se derivan.

En términos generales, la segregación

es uno de los determinantes de la existencia de brechas salariales entre mujeres y varones. Asimismo, dadas las características de los procesos productivos subyacentes y el nivel de tecnologías aplicado, determina en gran medida las condiciones de trabajos a la que están expuestas. Así, mientras los varones, en general, se encuentran más expuestos a riesgos medioambientales, (físicos, químicos, disergonómicos), las mujeres presentan mayor exposición a los riesgos biológicos y psicosociales. (SRT, 2021)

Es importante destacar que el término segregación, no es inherente a los aspectos salariales exclusivamente. El concepto “techo de cristal” tal como lo definen CONICYT (2009), Franco Giralt, (2018), Segato, (2024) abordado de manera interdisciplinaria, remite a “los obstáculos que impiden el acceso a las mujeres a cargos jerárquicos, con las consecuentes implicancias en términos de la toma de decisiones, el desarrollo de la carrera y las escalas salariales” (SRT, 2021).

En cuanto a los equipos de trabajo, son las mujeres quienes desde un estilo de gestión democrático y empático están impulsando la inclusión con liderazgos colaborativos, fomentando así el compromiso frente a los desafíos que les presentan los avances tecnológicos, la inteligencia artificial (IA), los corredores verdes y la automatización, reconociendo las ventajas de este nuevo escenario y minimizando los riesgos ambientales.



Teoría, práctica y normativa constituyen un círculo que se retroalimenta y autoorganiza conforme se va avanzado en la temática y el marco legal es un instrumento fundamental para conocer el encuadre requerido y vinculado a los aspectos de la relación sexo-género.

Desde el marco legal referencial, uno de los grandes pilares está respaldado por la agenda 2030 de Naciones Unidas, fundamentalmente en el ODS 5 “igualdad de género y empoderamiento de la mujer” que impulsa la “participación plena y la igualdad de oportunidades y liderazgo de las mujeres en la toma de decisiones, en la vida política económica y pública”.

En el mismo sentido, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), como tratado internacional en el marco de las Naciones Unidas, toma posición y define a la discriminación contra las mujeres indicando cuáles son las medidas que los Estados deberán tomar para eliminar estas situaciones.

Por otra parte, se destaca la Organización Mundial del Comercio (OMC), como “única organización mundial que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países” y que entre sus prioridades en materia de igualdad de género destaca la importancia sobre el comercio y género a nivel mundial.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) impulsa convenios que abordan la igualdad de género en el trabajo, como el Convenio N° 100 sobre Igualdad de Remuneración y el Convenio N° 111 sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación). La ratificación y puesta en vigencia de estos instrumentos por parte de los países miembros sientan las bases para impulsar políticas públicas regionales y locales que incentiven la igualdad de oportunidades para todos los sectores, incluida la logística.

La Declaración de Buenos Aires sobre el comercio y el empoderamiento de las mujeres celebrado en el año 2017 en ocasión de desarrollarse la Undécima Conferencia Ministerial de la OMC, es un instrumento aprobado por unanimidad, que describe las medias concretas y necesarias para impulsar el “empoderamiento



de las mujeres, incluyendo la eliminación de barreras legales y regulaciones discriminatorias” (Dec. Bs As, 2017). También enfatiza sobre “la necesidad y la importancia de apoyar a las empresas de mujeres, mejorar el acceso a la financiación y la tecnología para el desarrollo personal y colectivo” (Dec. Bs As, 2017), promoviendo la igualdad de oportunidades con perspectiva de género en los puestos de trabajo.

En la República Argentina, la *Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744* establece principios de no discriminación y la igualdad de trato, mientras que variadas iniciativas tanto a nivel nacional como provincial, buscan impulsar la participación de las mujeres en los sectores laborales no tradicionales.

En líneas generales, una gran cantidad de países han adoptado leyes de igualdad del salario y de la no discriminación para garantizar así la igualdad de remuneración por igual tarea, prohibiendo la segregación de género en el empleo e impulsando la promoción y la capacitación permanente. Esto no solo es fundamental desde las prácticas discursivas, sino también como una acción concreta para así asegurar que las mujeres que se desempeñan en logística sean merecedoras del reconocimiento y la compensación justa y equitativa. Si bien aún queda un gran camino por recorrer, estas normativas constituyen una base sólida para continuar avanzando.

En cuanto a la inclusión y la diversificación, no son pocos los gobiernos nacionales y provinciales, tanto como las organizaciones que se suman y están ofreciendo incentivos fiscales o programas de orientación y de capacitación a empresas que implementen políticas responsables vinculadas a la diversidad y a la inclusión, brindándoles una notable importancia a los beneficios económicos y sociales que estas prácticas conllevan. Esto impulsa a las empresas logísticas a invertir en programas de liderazgos por competencias, capacitación y desarrollo permanente para mujeres.

Incorporadas estas variables y con la convicción de ello, las empresas del sector logístico reconocen y destacan la importancia de fortalecer los liderazgos



situacionales y empáticos a cargo de las mujeres que siguen demostrando un potencial sin fronteras para continuar en el cambio.

Estos liderazgos se caracterizan por gestionar operaciones multifactoriales, así como a abrir nuevos mercados con una marcada tendencia en la digitalización y las nuevas tecnologías, conectando así, transportistas con empresas bajo una lógica de las acciones comunicativas innovadoras y superadoras de los esquemas tradicionales de comunicación organizacional.

No es menor en un escenario tan dinámico, el ejercicio de los liderazgos formales y no formales, donde los primeros se destacan por su posición en las organizaciones y los segundos, por la influencia, el reconocimiento y el respeto dentro de un grupo.

A esta conceptualización clásica, se han definido los estilos de liderazgos congruentes con el género: ello significa que mujeres y hombres se dirigen de maneras diferentes a sus subordinados mientras que las mujeres desarrollan el estilo democrático, los hombres se inclinan por un estilo directivo.

Stephen Robbins (1998) como se citó en Sarabia Matus (2005), sostiene que las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás, estableciendo una sinergia que va desde las relaciones jerárquicas horizontales (medianamente asimétricas), las cuales dependen de las circunstancias y el contexto. Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo jerárquico, de mando y control para la exaltación del poder, apoyándose en la autoridad formal de su puesto como base de influencia.

Visto de esta manera, tanto hombres como mujeres en un mismo sentido y de manera colaborativa, están introduciendo soluciones innovadoras que impulsan desafíos logísticos de manera creativa, como la optimización de las rutas a través de la utilización de algoritmos inteligentes o la gestión de almacenes y naves contenedoras con la incorporación de la inteligencia artificial.



Todo lo expuesto indica que nos encontramos frente a un cambio de época para un sector crucial de las economías en los contextos de las sociedades complejas e hiperconectadas. Desde los tiempos en que las mujeres comienzan a dar pasos (y no cargas) importantes en los sectores productivos, las barreras de ingreso para ellas han sido duras y conflictivas: partiendo de la tradicional división sexual del trabajo, seguido de los estereotipos de género hasta la falta de oportunidades y de igualdad para el desarrollo profesional (propio de los fenómenos del techo de cristal y el piso pegajoso), los obstáculos a sortear siguen presentes. Lo notable, es que el siglo XXI es un testigo invaluable de un cambio profundo, ya que las mujeres están asumiendo roles de liderazgo en las empresas en general y las logísticas en particular, llevando adelante sus propios negocios y, lo más destacado, es que están impulsando la cultura de la integración y la diversidad en pos de todos los actores intervinientes, dejando atrás las “cargas” tradicionales de enfrentar puestos de trabajos innovadores.



Referencias

- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. [CONICYT] (2009). *El techo de cristal*. Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. Disponible en <https://www.conicyt.cl/blog/2009/06/02/el-techo-de-cristal/>
- Durkehim, E. (1987). *Las reglas del método sociológico*. Cap. 1. *Qué es un hecho social*. Buenos Aires. Ed. La Pléyade.
- Franco Giralt, I.M. (2018). *Techo de cristal. Los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. (p. 385). Buenos Aires. Prentice Hall.
- Ley 20.744 de 1976. *Ley de contrato de trabajo*. Prohibición de hacer discriminaciones. Art. 17 y 17 bis. Artículo incorporado por art. 1° de la Ley N° 26.592. Publicado en el B.O. el 21/5/2010.
- Ley 11.595 de 1956. *Aprobación del Convenio 100 de la Organización Internacional del Trabajo sobre igualdad de remuneración*. Publicado en el B.O. el 12/7/1956 Disponible en: <https://www.saij.gob.ar/11595-nacional-aprobacion-convenio-100-sobre-igualdad-remuneracion-entre-mano-obra-masculina-femenina-trabajo-igual-valor-adoptado-34-reunion-conferencia-internacional-trabajo-ginebra-1951>
- Ley 17.677 de 1968. *Ratificación del Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo sobre discriminación*. Publicado en el B.O. el 19/3/1968 Disponible en: <https://www.saij.gob.ar/17677-nacional-ratificacion-convenio-111-sobre-discriminacion-materia-empleo-ocupacion-adoptado-conferencia-internacional-trabajo>
- Maldonado, C. (julio - diciembre 2014). *¿Qué es un sistema complejo?* Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia. (pp 71-93) [Archivo PDF] <file:///C:/Users/usuario/Downloads/rcfcadmin,+Journal+manager,+4+Maldonado+-+Sistema+-+RCFC+VolXIV-No29-4.pdf>

- Ministerio de Capital Humano. Trabajo, empleo y seguridad social. Superintendencia de riesgos de trabajo SRT – Observatorio SRT. Estudios e Investigaciones. (2021) *Desigualdades de género en el mercado laboral argentino*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/srt/observatorio-srt/estudios-investigaciones>
- Mira Galiana, J. (8 de diciembre de 2023). *Tipos de carga en logística y cómo optimizarla en su almacén*. Toyota Material Handling. Disponible en: <https://blog.toyota-forklifts.es/tipos-de-carga-logistica>.
- Organización Mundial del Comercio [OMC] (2017). *Declaración de Buenos Aires sobre el comercio y el empoderamiento económico de las mujeres*. 11^a Conferencia Ministerial de la OMC. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). Agenda 2030 – Agenda para el Desarrollo sostenible. ODS. 5. *Igual de los géneros y empoderamiento de todas las mujeres y las niñas*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Organización de las Naciones Unidas. [ONU] (1979). Resolución 34/180. *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. CEDAW. Naciones Unidas. Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado. Disponible en: <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>
- Rivera Pérez, R. (2019). *La complejidad: límites y desafíos en la investigación contemporánea*. Cap. I. En Reflexiones sobre la investigación integrativa, una perspectiva inter y transdisciplinar. Colombia. Editorial Kavilando – Redipaz.
- Rojo, A. (2007). *La física de la vida cotidiana*. Argentina. Siglo XXI Editores. S.A.
- Santaolalla, J. (2017). *Inteligencia física*. Barcelona. Plataforma Editorial.
- Saravia Matus, S. L. (2015). *Género y Liderazgo: perspectiva histórica*. Mujeres en Red. Nicaragua. Disponible en: <https://www.mujeresenred.net/spip.php?article94>



- Segato, R. (2024). *Las mujeres debemos tomar las riendas de un movimiento social*. Universidad de Buenos Aires. Agencia de Noticias. Ciencia de la Comunicación. Argentina. Disponible en: <https://anccom.sociales.uba.ar/tag/rita-segato/>
- Sternheim, M.M. y Kane, J. (1999). *Física*. 2da. Edición. Barcelona. Editorial Reverte.



FIAT 600, COCA COLA, REMESAS Y TURISMO: LA ÉPOCA DORADA DE LA ECONOMÍA YUGOSLAVA (1955-1971)

Méndez Barozzi Ricardo Ernesto

Licenciado y Profesor en Historia graduado en la Universidad Nacional de Luján (UNLu). Su principal campo de estudio se centra en el análisis de las problemáticas de los procesos y acontecimientos de la historia económica de la ex Yugoslavia bajo el mandato de Josip Broz, más conocido como el Mariscal Tito. Asimismo, integra y colabora actualmente con el Observatorio de Comercio Internacional de la citada universidad y, también se desempeña como Investigador Interno en el Área de Historia de Medio Oriente Contemporáneo del Departamento de Ciencias Sociales.

Resumen

La presente investigación se enfocará en el perfil económico desarrollado por Yugoslavia bajo el comando del Mariscal Tito, en el contexto internacional de la Guerra Fría entre los años 1955 y 1971. Dicho periodo temporal corresponde a los sucesos socioeconómicos acontecidos en el país entre el intento de restablecer las relaciones con la Unión Soviética luego de la visita de Nikita Krushev a Belgrado y la etapa en la cual se destacaron el turismo internacional y el envío de remesas de los emigrados, al tiempo que la economía mostraba un notable crecimiento.

Palabras Clave: Yugoslavia-Siglo XX-Comercio Internacional-Guerra Fría.



Abstract

This research will focus on the economic profile developed by Yugoslavia under the command of Marshal Tito, in the international context of the Cold War between 1955 and 1971. This time period corresponds to the socioeconomic events that took place in the country between the attempt to reestablish relations with the Soviet Union after Nikita Khrushchev's visit to Belgrade and the period in which international tourism and the sending of remittances from emigrants stood out, while the economy showed notable growth.

Keywords: Yugoslavia-20th Century-International Trade-Cold War.



Introducción

El caso particular que demostró ser Yugoslavia durante la Guerra Fría ha sido tema de análisis tanto geopolítico como geoeconómico. Sin dudas, los eventos más destacados de este periodo han tenido lugar durante el gobierno del Mariscal Tito entre 1945 y 1980. Dentro de su gobierno, se puede situar a la etapa comprendida entre los años 1955 y 1971 como los de mayor desarrollo económico. Esta situación local, en la cual se proponía una vía alternativa para el desarrollo del socialismo, mostraba además el pragmatismo del líder yugoslavo al acercarse a las inversiones de los países capitalistas. En esta época, además de la inversión de empresas extranjeras, eran muy importantes, el turismo internacional y las remesas de los extranjeros.

La ruptura definitiva con la URSS y el inicio de un nuevo perfil económico

Las relaciones entre Yugoslavia y el bloque socialista de Europa Oriental comandado por la Unión Soviética estaban sumamente deterioradas, luego de que el país balcánico había obtenido créditos e inversiones de Estados Unidos y los países europeos capitalistas, al tiempo que era expulsado del Kominform (Méndez Barozzi, 2023, p. 14).

Sin embargo, para 1955, el líder soviético Nikita Krushev visitó a Tito, en lo que se llamó el proceso de desestalinización promovido por el Kremlin. Fue entonces, en junio de aquel año, cuando se firmó la Declaración de Belgrado, lo que llevó a un entendimiento entre ambos países. Se llegó a un acuerdo a pesar de que Moscú le recriminaba a Belgrado su acercamiento a Occidente y las críticas yugoslavas a la URSS (Zarkovič, 2020).

Como consecuencia directa de la mejoría de las relaciones, muy pronto, el país retomó el comercio exterior con los países socialistas de forma masiva. En un boletín de la Cámara de Comercio Exterior de Belgrado, se priorizaban los intercambios comerciales de bienes de capital a la Unión Soviética, Hungría, Checoslovaquia, Rumania y Polonia, mientras que aparecían algunas dificultades

para comerciar con Alemania Democrática, debido a algunas falencias de este estado a la hora de honrar los contratos firmados (CIA, 20 de diciembre de 1955, pp. 1-2).

Sin embargo, muy rápidamente comenzaron a notarse las desavenencias entre ambos estados. La firma del Tratado fue recibida con mucho menos entusiasmo en Belgrado que en Moscú donde Krushev estaba deshaciendo lentamente las remoras de la herencia estalinista. Un año después de la firma del Acuerdo, Tito viajó a la URSS. Allí se firmó la Declaración de Moscú en la que también hubo algunas diferencias. La Revolución en Hungría en octubre de 1956 hizo que se volvieran a quebrar las relaciones tras acusaciones mutuas que incluso llevaron a propaganda anti-yugoslava (Zarkovič, 2020).

Imagen 1. Propaganda soviética anti Tito a quien acusaban de capitalista y nazi





Fuente: recuperado de https://yuhistorija-com.translate.goog/images/Zarkovic/3-Antijugoslovenska-propaganda.jpg?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=t Consultado el 15/06/2025.

Mientras tanto, en el aspecto económico se destacaban algunas singularidades que mostraban un mayor poderío de las repúblicas del norte de la Federación (Eslovenia y Croacia) lo que las enfrentaba directamente al poder central y a los intereses de Serbia. Al mismo tiempo, desde el gobierno federal se impulsaba una política de autogestión, la cual se ubicaba entre la economía planificada y la de mercado, conformándose de esta forma una vía alternativa del socialismo (Méndez Barozzi, 2023, p.15).

Es en este tiempo, cuando Yugoslavia tuvo su época más esplendorosa ya que, se combinaban las inversiones de los países capitalistas, los ingresos provenientes del turismo y el dinero que enviaban los emigrantes desde el extranjero. (Méndez Barozzi, 2023, p.16). A continuación, se relevarán los casos de la instalación de la fábrica automotriz FIAT en Yugoslavia, asociándose a la local *Crvena Zastava* y de la multinacional de bebidas Coca Cola.

FIAT y Coca Cola desembarcan en Yugoslavia

En 1954, la automotriz italiana FIAT se asoció a la local *Crvena Zastava*, siendo el primer caso de la posguerra en el que se asociaron un país socialista y uno capitalista. La fábrica sufrió un proceso de adaptación, ya que era una antigua industria de armamento (Méndez Barozzi, 2023, pp. 16-17). Por otro lado, existía un antecedente previo; en 1930, cuando Yugoslavia era una monarquía, la factoría había producido camiones Ford, destinados a proveer al Ejército nacional, esta producción fue paralizada en 1941 como consecuencia de la ocupación alemana durante la Segunda Guerra Mundial (De Martorell, 2024).

Para 1962, época de apogeo de la empresa, esta se transformó en una de las fábricas automotrices más avanzadas de Europa, conectando a una red vasta de diversos proveedores de insumos. La fabrica local instalada en Kragujevac tenía a

su disposición todo el material necesario para fabricar por si misma los automotores en todas las instancias de la cadena de producción (De Martorell, 2024).

Imagen 2. Zastava 750



Fuente: recuperado de <https://www.lavanguardia.com/motor/actualidad/20240619/9708395/zastava-desconocido-hermano-yugoslavo-iconico-seat-600.html#foto-2> Consultado el 14/06/2025.

Por otra parte, la multinacional de gaseosas Coca-Cola hizo su ingreso al país en 1968. Este hecho significaba un importante hito en el contexto de la Guerra Fría, ya que un símbolo de la economía capitalista occidental se hacía presente en un país socialista. El caso yugoslavo no era el primero, ya que la empresa había entrado en Bulgaria en 1965, sin embargo, no había sido muy exitosa en ese mercado. La fábrica se instaló en Zemún, en los suburbios de Belgrado. El consumo de este refresco alcanzó niveles muy altos, especialmente entre los jóvenes. También, fue protagonista involuntario de situaciones paradójicas, ya que era la bebida más consumida en los mítines del Partido Comunista local y en los homenajes a Tito (Méndez Barozzi, 2023, p. 17).

Imagen 3. Botella de Coca Cola envasada en Yugoslavia

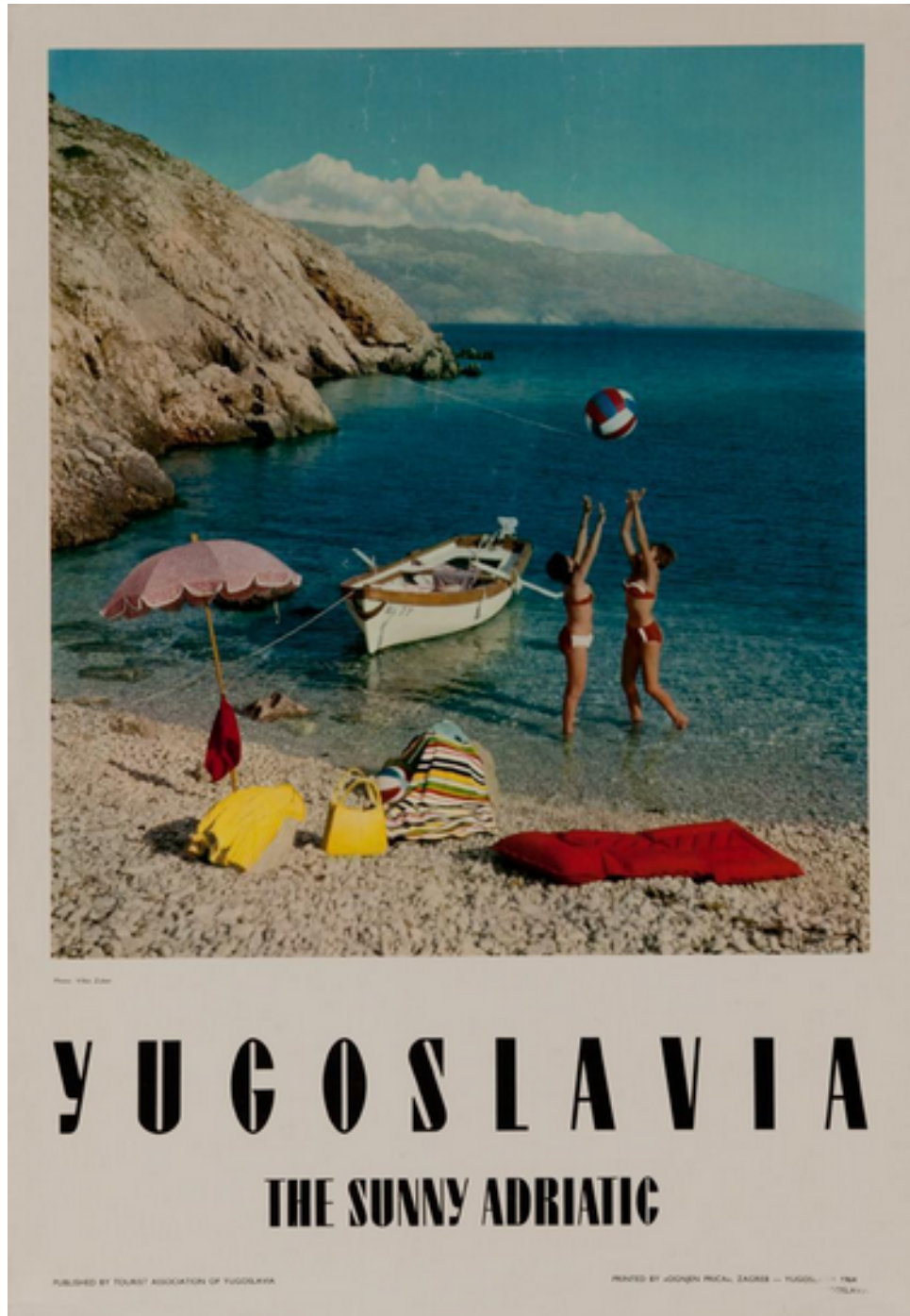


Fuente: recuperado de <https://yugoslavian.blogspot.com/2009/06/coca-cola-bottled-in-1980s.html>
Consultado el 15/06/2025.

La apertura al turismo internacional, clave para la economía

El 1º de enero de 1967, el gobierno de Yugoslavia decidió abrir sus fronteras al turismo internacional al decidir que no se requiriera más de un visado para ingresar al país. De esta manera, el país se convertía en el primer gobierno socialista que adoptaba esta clase de medidas. Al mismo tiempo, se decidió que los 300000 yugoslavos que residían en el exterior podían reingresar al país cuando quisieran y también volver a irse (Time, 20 de enero de 1967). Se estima que las remesas enviadas por los emigrados eran aproximadamente de 70.000.000 de dólares anuales, estos envíos de dinero habían crecido en un 127% entre 1967 y 1969 (CIA, julio de 1971).

Imagen 4. Antiguo poster turístico de Yugoslavia



Fuente: recuperado de https://www.dpvintageposters.com/posters/travel-destination/ussr-eastern-bloc-poland/yugoslavia-the-sunny-adriatic_14797 Consultado el 15/06/2025.



Asimismo, unos 2.700.000 turistas procedentes de países capitalistas visitaron Yugoslavia aquel año. La presencia de los veraneantes se destacó en la costa dálmata, los casinos y las montañas del interior del país. (Time, 20 de enero de 1967). Para 1971, año el cual este trabajo hace un cierre, habían ingresado al país 5.000.000 de visitantes generando ingresos de 248.000.000 de dólares, lo que nos muestra el notable éxito de la apertura turística. Más del 82% de los turistas provenían de países capitalistas³ y el resto de países socialistas (CIA, julio de 1971, pp. 4 y 13). Cabe destacarse también que el costo de las vacaciones era menor en Yugoslavia que en otros países europeos.

Consideraciones finales

La apertura económica hacia los capitales internacionales por parte del gobierno del Mariscal Tito en Yugoslavia fue, sin dudas una media tanto pragmática como exitosa. El periodo analizado correspondiente a los años 1955-1971 muestra una variedad de sucesos que afectaron positivamente a la economía del país. La llegada de empresas occidentales como la automotriz italiana FIAT y la multinacional de bebidas gaseosas Coca Cola fue exitosa no solo por la inversión de estos capitales extranjeros en la Federación yugoslava sino también por el creciente consumo de la población local, la cual deseaba tomar estándares de vida de los países occidentales.

Por otra parte, el gobierno de Tito fue muy perspicaz al permitir la libre circulación de los emigrados, con la importante cantidad de remesas que aportaban a la economía nacional y mostrarse abierto al turismo internacional. Esta ultima medida fue muy exitosa debido a la posición geográfica de la ex Yugoslavia, cercana a los países de Europa Central que destinaron una gran cantidad de divisas a través de sus visitantes quienes encontraron una nueva alternativa para disfrutar del tiempo libre a un valor más económico.

³ Aproximadamente un 52% de estos provenían de Alemania Occidental, Austria e Italia.



Referencias

Atlas Universal Ilustrado. Buenos Aires, Granda, 1975, pp. 302-303.

Central Intelligence Agency, *Yugoslavia's trade with the East*, 20 de diciembre de 1955. Abierto al público el 15 de mayo de 2008, pp.1-2.

Central Intelligence Agency, *The role of tourism in Yugoslav economy*, Julio de 1971. Abierto al público el 2 de febrero de 2010, pp.4 y 13.

David Pollack Vintage Posters (S/F).
https://www.dpvintageposters.com/posters/travel-destination/ussr-eastern-bloc-poland/yugoslavia-the-sunny-adriatic_14797

De Martorell, G. (2024). Zastava, el desconocido hermano yugoslavo del icónico Seat 600. Recuperado de
<https://www.lavanguardia.com/motor/actualidad/20240619/9708395/zastava-desconocido-hermano-yugoslavo-iconico-seat-600.html> Consultado el 20/02/2025.

Méndez Barozzi, R. (2023). “La apertura económica hacia Occidente de la Yugoslavia de Tito”, *Boci* (23), Universidad Nacional de Luján, Campana, pp. 13-21.

Time (20/01/1967). *Yugoslavia beyond dictatorship*. Recuperado de
<https://time.com/archive/6889990/yugoslavia-beyond-dictatorship/> Consultado el 15/06/2025.

Yugoslavia Virtual Museum (2009). <https://yugoslavian.blogspot.com/2009/06/coca-cola-bottled-in-1980s.html> Consultado el 15/06/2025.

Zarkovič, P. (2020). Yugoslavia and the USSR 1945 - 1980: The History of a Cold War Relationship Recuperado de
https://yuhistorija-com.translate.goog/int_relations_txt01c1.html?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr hl=es&x_tr_pto=tc Consultado el 17/02/2025.



INTERCULTURALIDAD Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Vega Vanesa Noelia

Licenciada en Comercio Internacional - Universidad Argentina J.F. Kennedy, Buenos Aires. Posgrado en Gestión Logística - UNTREF, Buenos Aires. Especialización en Logística, Sistemas de Calidad y

Comercio Internacional – UNTREF, Buenos Aires. Maestría en Relaciones Internacionales – UNTREF, Buenos Aires. Maestría en Gestión de Operación – Universidad Austral, Buenos Aires

Ascalon Logística y Comercio Exterior

veganoelia@gmail.com – lic.veganoelia@gmail.com

Resumen

La interculturalidad en los negocios internacionales es sumamente relevante debido a que, por desconocimiento, se pueda incurrir en errores que afecten a la relación comercial. Cuando se producen encuentros entre empresas con diferentes culturas se tiende a que sucedan malentendidos por la ignorancia de las diferencias socioculturales entre las partes involucradas.

Es por ello que resulta imprescindible interiorizarse sobre la cultura del interlocutor y asistir preparados a la reunión, así se asegura un mayor porcentaje de éxito en dicho encuentro.

Este artículo dará algunas claves sobre las distintas culturas de forma de tenerlas en cuenta en los negocios internacionales.

Por otro lado, no se deben descuidar los aspectos en materia de innovación y tecnología. Éstos están avanzando rápidamente brindando grandes oportunidades de expansión para los negocios internacionales bajando los costos y haciendo más eficiente la cadena de suministros con enfoque en cumplir con la demanda y mejorar la experiencia del cliente.



Introducción

La globalización trae consigo la necesidad de interactuar con otras culturas como parte de su estrategia de internacionalización. Aunque la motivación inicial sea el intercambio económico con el fin de ampliar mercados y generar una mayor proyección empresarial, hay aspectos que no deben ser subestimados ya que, en ocasiones, se podrían convertir en obstáculos para lograr resultados exitosos en las negociaciones internacionales. Conocer las diferentes culturas con las que se podría llegar a entablar algún tipo de negociación se torna en un aspecto clave en éste ámbito.

Las orientaciones motivadoras de los negociadores pueden derivar de sus valores culturales, lo que refleja, a su vez, la orientación de los objetivos de la sociedad. Hay diferentes estudios y teorías sobre las características de la negociación intercultural.

Por ejemplo, existen culturas en las que los negocios son más lentos, esto debido a que exigen establecer una relación personal que genere confianza entre las partes. Por otro lado, hay culturas en las que los documentos son más importantes que las relaciones, y los negocios resultan más rápidos debido a que los detalles se analizan desde el inicio.

No obstante, se debe tener en cuenta que la cultura es un factor importante para la negociación internacional, pero no es el único, también se deben tener en cuenta las condiciones comerciales y la tecnología.

Las culturas van camino a homogeneizarse cuando de negocios se trata contribuyendo al desarrollo de las negociaciones internacionales, y esto empujado por innovación y la tecnología que ayudan a acortar la brecha intercultural.

1. Negociación y Cultura

La negociación, se ha constituido en una herramienta indispensable, sobre todo cuando es necesario traspasar las fronteras para ampliar las opciones y se entra en contacto con otros conocimientos y culturas.

Negociar con otros países no es fácil. Es necesario dejar a un lado el etnocentrismo, que provoca la ilusión de que la cultura propia es la única con la que se interpretarán los comportamientos de otros grupos o etnias, ignorando ciertas formas o tradiciones que podrían provocar malos entendidos o disgustos. El negociador no sólo debe poseer preparación en negociación, sino también deberá estar capacitado para sobrellevar exitosamente las distintas fronteras culturales y comprender los fundamentos de la negociación para cada grupo social.

Se distinguen las culturas que colocan las necesidades individuales por encima de las colectivas versus las culturas que colocan las necesidades del grupo sobre la de los individuos. El comportamiento tanto de motivación como de confrontación puede venir de este valor cultural.

Tabla 1. Culturas Individualistas y Colectivistas

Culturas individualistas	Culturas Intermedias	Culturas Colectivistas
Estados Unido	Austria	Brasil
Australia	Israel	Turquía
Gran Bretaña	España	Grecia
Canadá	India	Filipinas
Netherlands	Japón	México
Nueva Zelandia	Argentina	Portugal
Italia	Irán	Hong Kong
Bélgica		Chile
Dinamarca		Singapur
Suecia		Tailandia
Francia		Taiwán
Irlanda		Perú
Noruega		Pakistán
Suiza		Colombia
Alemania		Venezuela
Finlandia		

Fuente: Hofstede, G.: Culture's Consequences (1980), p. 158. Citado en Alice, M.

1.1 Estereotipos Culturales

Existen cinco estereotipos bien marcados, éstos son los estilos de negociación americano, árabe, europeo, japonés y chino.



1.1.1 Americanos

Siendo los americanos los que tiene un estilo de negociación rápida, basada en los documentos, en acuerdos explícitamente escritos y que se espera sean cumplidos. Manifiestan indiferencia hacia los diferentes niveles sociales. Tienen visión competitiva y esperan una definición de ganador y perdedor. Tienen un estilo negociador inflexible, se ajustan a una agenda definida, no prestan mucha atención a la lectura no verbal.

1.1.2 Árabes

Los árabes, tienen un estilo más personal, prefieren provocar lazos amistosos. Es ideal que sean presentados por conocidos y de su confianza. No rechazan una petición abiertamente, esto como símbolo de buena voluntad. Las críticas las podrían llegar a tomar personales, por lo que se sugiere ser cautelosos para no dañar la negociación y, en lo posible, realizarlas en privado ya que pueden ofenderse de forma muy fácil. La puntualidad no es de las mayores prioridades. Prefieren invertir su tiempo para lograr consolidar una buena relación personal de confianza mutua. Dan relevancia a los factores humanos al momento de tomar decisiones. Otro punto no menor es que un comportamiento de excesiva confianza con una mujer, así sea la esposa, no está bien visto, por lo que ello puede arruinar el esfuerzo comercial y personal.

1.1.3 Europeos

El estereotipo europeo, en su generalidad, son responsables y puntuales. Los detalles para con el sexo femenino son importantes. Gesticulan poco pero, hay que tener en cuenta que la mirada directa e intensa es señal de honestidad y franqueza. Se sugiere ser directos con el propósito de la visita y dar un breve resumen personal al iniciar la reunión, sin explayarse mucho. Al contrario de los árabes, no se consideran los aspectos personales y exigen formalidad en el trato. Siendo un



espacio cultural y geográfico muy diverso, es conveniente pautar con anticipación el idioma que se utilizará durante el encuentro de negocios.

1.1.4 Japoneses

Los japoneses, para esta cultura, la prioridad está en las relaciones humanas, son vitales. Aquí cobra relevancia el status de la relación, a nivel de negocios, es importante el prestigio, tamaño y estructura de la compañía, como también el rol de vendedor o comprador. Las negociaciones son lentas y cuidadosas debido a que prefieren relaciones a largo plazo. El negociador japonés invierte mucho tiempo y esfuerzo en preliminares y rituales de negocios. Evitan la negativa de forma directa por temor a ofender a su contraparte. Todos deben ganar en las negociaciones. Están bien informados. Están muy atentos a la comunicación no verbal. Dan importancia a los regalos de cortesía.

1.1.5 Chinos

Por último, se hace mención a la cultura china que está en auge en materia de negocios internacionales. Cuando se sientan a la mesa de negociación, siempre irán acompañados, uno de ellos hará empatía verbal y el otro la no verbal. Es preferible actuar en los mismos términos. Se recomienda iniciar la conversación con temas personales para generar confianza y luego de ello recién tocar el tema objetivo. Ser empático y tolerante. Manejan un formato de negociación general, lo que deja algunas aristas sin cerrar. Mantienen la mente fría y están atentos al negocio. Prefieren hablar en chino y utilizar traductores con el objetivo de obtener ventajas. Son muy puntuales.

Habiendo revisado algunos de los estereotipos más relevantes podemos concluir en que la cultura es un factor de suma importancia para el éxito de los negocios internacionales, tanto en el sector público como en el privado.



A través de los años se han firmado infinidad de acuerdos y/o convenios internacionales que han beneficiado tanto a entidades privadas como a los gobiernos y ciudadanos de los distintos países. El objetivo suele contener términos a largo plazo, lo que facilita el conocimiento de las culturas al mantener un vínculo constante y logrando una mayor tasa de éxito.

2. Comunicación Intercultural en los Negocios Internacionales

La comunicación intercultural se refiere a los contactos entre personas de diferentes culturas, las cuales se reúnen e interactúan en el marco de las relaciones interpersonales. Trasciende lo geográfico, incluye cuestiones como la clase social, el género, el rango etario, la ideología y la orientación sexual. La clave radica en la interacción con lo diferente. La interculturalidad es un recurso que, en un mundo tan globalizado como en el que vivimos, se puede aprovechar como una ventaja competitiva.

El respeto a las normas de comunicación y a la idiosincrasia de los países extranjeros toma mucha relevancia para lograr el éxito en los negocios y relaciones internacionales. Es menester eliminar cualquier tipo de prejuicios o estereotipos que se pueda tener de las diferentes etnias o grupos culturales de forma de minimizar malos entendidos al momento de comunicarse con personas de otros países.

El lenguaje tanto verbal como no verbal y el conocimiento intercultural, se convierten en herramientas estratégicas que se deberán dominar para tener mayor éxito en los negocios internacionales.

3. Innovación y Tecnología en los Negocios

La innovación ha creado nuevas formas de llegar a los proveedores y clientes, convirtiéndose en un factor esencial en el éxito de los negocios y siendo clave para el crecimiento de las economías. Surge como consecuencia de la demanda de los clientes, de las necesidades de los negocios buscando mayor competitividad con mejores costos.



La tecnología ha revolucionado la forma en que las empresas hacen negocios, siendo un factor fundamental en las relaciones internacionales. Los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, la mejora y amplitud de los canales de comunicación que reducen los tiempos de gestión en los negocios internacionales.

3.1 La automatización de los procesos

La automatización de los procesos está revolucionando la forma de gestionar los negocios, haciéndolos más eficientes. Han mejorado notablemente el tiempo de gestión, los costos, la calidad y la confiabilidad. Lo que trae aparejado la satisfacción del cliente, siendo éste el principal objetivo de cualquier negocio.

3.2 La inteligencia artificial y el aprendizaje automático

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) son tecnologías que vienen ganando terreno en el mundo de los negocios, permiten administrar y analizar grandes volúmenes de datos lo que ayuda a identificar tendencias y patrones, también a identificar oportunidades aportando información relevante para la toma de las decisiones, en los negocios internacionales resulta ser una herramienta muy útil y revolucionaria.

3.3 La nube y la movilidad

La nube permite a las empresas almacenar datos en servidores remotos, pudiendo acceder a los mismos desde cualquier lugar y reduciendo la necesidad de una infraestructura robusta, también permite compartir datos tanto con colegas en otros países como con clientes en caso de ser necesario.

La movilidad permite a las personas trabajar desde cualquier sitio con conexión a internet, aumentando la productividad, la flexibilidad y la comunicación.



Conclusiones

I. La globalización y sus continuos desafíos siguen achicando la brecha intercultural para el intercambio comercial. Para poder proyectar un futuro económico próspero es necesaria una constante adaptación cultural, social, ideológica, económica, tecnológica.

II. En materia de negocios internacionales, las empresas, deben desarrollar habilidades que las ayuden a comprender las diferentes culturas, idiomas, expresión verbal y no verbal, creencias, costumbres, enfocándose en el éxito del intercambio con otros países y enriqueciéndose de los mismos.

III. Además, para un mayor éxito a nivel global, es necesario que las empresas inviertan en el desarrollo tecnológico y la innovación, lo que les permitirá ampliar sus horizontes y dejar atrás las fronteras físicas, mejorando la comunicación y acercando a clientes y proveedores de cualquier parte del mundo, esto les permitirá ser más competitivo y proyectarse a nivel mundial de una forma más eficiente.



Referencias

- Hofstede, G.: Culture's Consequences (1980), p. 158. Citado en Alice, M.
T. Hall Edward/Reed Hall Mildred: Hidden differences. Anchor Books Doubleday.
1990.USA
- Roger E. Axtell, Gestos, Editorial Iberia, SA Barcelona 1993.