

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA FULLER PINTO S.A



MARÍA JOSÉ DÍAZ PINILLA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO  
2025

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA FULLER PINTO S.A

MARÍA JOSÉ DÍAZ PINILLA

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de profesional en negocios internacionales

Asesor

Mg. JUAN FELIPE GONZALES DIAZ

Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA)

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO

2025

**Autoridades Académicas**

**P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.**

Rector General

**P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.**

Vicerrector Académico General

**P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.**

Rector Seccional Villavicencio

**P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.**

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

**Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN**

Secretaria General Seccional Villavicencio

**Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DÍAZ**

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. En primer lugar, agradezco a la universidad Santo Tomás por brindarme la oportunidad formarme académicamente y por el acompañamiento durante todo este proceso.

Además, mi sincero reconocimiento al tutor académico, cuyo apoyo, orientación y valiosas sugerencias fueron fundamentales para el desarrollo y la calidad de este proyecto. También Agradezco al equipo de Fuller Pinto S.A, especialmente a quienes colaboraron facilitando la información el acceso y la confianza para realizar tanto el diagnóstico como la implementación del plan de mejora.

De igual manera, agradezco a mi familia y amigos quienes, con su paciencia, motivación y apoyo constante, me permitieron superar los desafíos para avanzar con entusiasmo en esta etapa

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Glosario.....	11
Introducción .....	12
Objetivos.....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación .....	14
1. Marco teórico .....	16
1.1 Conceptos Claves .....	16
1.1.1 Prácticas Empresariales. ....	16
1.1.2 Innovación.....	16
1.1.3 Desarrollo Organizacional. ....	17
1.1.4 Adaptación Cultural. ....	17
1.1.5 Digitalización del Marketing .....	18
1.2 Segmentación en el Marketing Internacional.....	18
1.3 Matriz Core Competencias.....	19
1.4 Estrategias de Penetración a Mercados Extranjeros.....	19
1.5 Diversificación Estratégica y Tendencias Globales .....	20
1.6 Tendencias actuales en gerencia estratégica: La transformación digital.....	21
1.7 Modelo cultural y susceptibilidad del consumidor. ....	21
1.8 Estándar vs. Adaptación en Marca Global.....	22
1.9 Casos similares .....	22
2. Metodología.....	25
2.1 Tipo de Estudio .....	25
2.2 Diseño Metodológico .....	25
2.3 Técnicas de análisis.....	25

2.4	Limitaciones del Diseño.....	26
2.5	Matriz FODA .....	27
3.	Contexto Organizacional.....	29
3.1	Visión .....	29
3.2	Organigrama área de exportaciones .....	30
3.3	Funciones Actuales del Área de Exportaciones .....	30
3.4	Mercado del Caribe .....	31
3.5	Uso de SICEX .....	31
4.	Plan de trabajo .....	33
4.1	Funciones del Practicante.....	33
4.2	Seguimiento de Funciones .....	33
4.3	Cronograma y Presupuesto.....	34
5.	Análisis De Resultados Y Reflexiones Sobre El Plan De Mejora .....	35
5.1	Hallazgos .....	35
5.2	Propuesta de plan de mejora.....	36
5.3	Seguimiento y ejecución .....	38
5.4	Resultado final.....	38
5.5	Análisis Crítico.....	39
6.	Limitaciones Tuvo el Trabajo .....	41
6.1	Limitaciones.....	41
6.2	Lecciones aprendidas .....	42
	Conclusiones.....	43
	Sugerencias.....	43
	Licencia de Uso y Derechos .....	44
	Referencias .....	45
	Anexos .....	49

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Ubicación Geográfica de Fuller Pinto .....	29
Figura 2. Organigrama .....	30
Figura 3. Sistema de Información de Comercio Exterior (SICEX) .....	32
Figura 4 Plan de Mercadeo .....	37

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Matriz DOFA .....	27
Tabla 2. Matriz de Plan de Mejora.....	36
Tabla 3. Cronograma .....	49
Tabla 4. Presupuesto .....	49

## Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico de marketing internacional para la empresa Fuller pinto S.A, con el fin de fortalecer su posicionamiento en los mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos, fidelizar a los clientes actuales y potenciar la captación de nuevos distribuidores. Se trata de un estudio de tipo investigación-acción que combina el análisis diagnóstico con la intervención práctica para solucionar problemáticas identificadas en la estructura y procesos de marketing Internacional de la empresa.

El método empleado incluye tanto la reflexión como el análisis de la información cuantitativa y cualitativa a través de un diagnóstico interno y externo, identificación de brechas estratégicas, formulación de propuestas de mejora basadas en segmentación cultural y adaptación normativa, coma así como el establecimiento de indicadores para monitorear el impacto de las acciones implementadas. Además, se utilizó la matriz FODA para evaluar fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que afectan la competitividad internacional de Fuller Pinto

Los resultados evidencian que la empresa presenta debilidades críticas, como la ausencia de funciones específicas del mercado baja digitalización además de una falta de localización adecuada de productos, que limitan su crecimiento y visibilidad en mercados internacionales. La implementación del plan facilitó la mejora de inversión, así como de segmentación de campañas promocionales como la motivación del equipo comercial mediante incentivos y la optimización de la colaboración con Socios estratégicos.

En conclusión, el proyecto aporta una propuesta integral que permite a la empresa adaptarse a las exigencias culturales de sus mercados objetivos, generando ventajas competitivas sostenibles y escenarios de crecimiento a futuro.

**Palabras Clave:** *marketing internacional, adaptación cultural, fidelización de clientes, estrategia de marketing, digitalización de marketing*

### **Abstract**

The purpose of this thesis is to design and implement a strategic international marketing plan for Fuller Pinto S.A., aiming to strengthen its position in the Caribbean, Central American, and United States markets, retain current customers, and boost the acquisition of new distributors. This is an action-research study that combines diagnostic analysis with practical intervention to solve problems identified in the company's international marketing structure and processes.

The method used includes both reflection and analysis of quantitative and qualitative information through an internal and external diagnosis, identification of strategic gaps, formulation of improvement proposals based on cultural segmentation and regulatory adaptation, and the establishment of indicators to monitor the impact of the implemented actions. In addition, the SWOT matrix was used to assess strengths, opportunities, weaknesses, and threats affecting Fuller Pinto's international competitiveness. The results show that the company has critical weaknesses, such as the absence of market-specific functions, low digitalization, and a lack of adequate product localization, which limit its growth and visibility in international markets. The implementation of the plan facilitated investment improvements, as well as the segmentation of promotional campaigns, motivating the sales team through incentives, and optimizing collaboration with strategic partners.

In conclusion, the project provides a comprehensive proposal that allows the company to adapt to the cultural demands of its target markets, generating sustainable competitive advantages and future growth scenarios.

**Keywords:** *international marketing, cultural adaptation, customer loyalty, marketing strategy, marketing digitalization*

## Glosario

- **Adaptación Cultural:** Proceso mediante el cual la empresa ajusta sus productos, mensajes y estrategias de marketing para alinearse con las características, valores y preferencias culturales de un mercado específico
- **Campaña Promocional:** Conjunto de acciones planificadas que buscan aumentar la visibilidad, el interés y las ventas de productos o servicios en un mercado determinado
- **Digitalizaciones Marketing:** Integración de tecnologías digitales en las estrategias y procesos de mercadeo, para mejorar la interacción con clientes, segmentación y medición de resultados
- **Fidelización de Clientes:** Estrategias orientadas a mantener y fortalece la relación con clientes actuales para incrementar su retención
- **Localización del Producto:** adaptación de características físicas, etiquetado normativas y presentación de un proceso para satisfacer las exigencias legales y preferencias del mercado destino
- **Marketing Internacional:** Disciplina que estudia y aplica estrategias comerciales para posicionar los productos y servicios en mercado globales, considerando diferencias culturales legales y económicas
- **Segmentación de Mercados:** De visión del mercado en grupos homogéneos que de consumidores que comparten características y comportamientos similares para diseñar estrategias focalizadas
- **Sistema de Información de Comercio Exterior (SICEX):** Plataforma que centraliza y automatiza trámites y datos relacionados con operaciones de comercio exterior, utilizada tanto para el análisis de mercado como la toma de decisiones
- **Ventaja Competitiva:** Característica conjunto de atributos que permite a una empresa diferenciarse positivamente frente a sus competidores en el mercado
- **Estandarización:** Marketing internacional que busca mantener uniformes los productos y mensajes en todos los mercados para lograr economías de escala

## Introducción

El presente trabajo de grado se enfoca en el diseño de implementación de un plan estratégico de marketing internacional para la empresa Fuller Pinto S.A, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento y expandir su participación en los mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos. La problemática identificada radica en la ausencia de funciones específicas de mercadeo dentro del área de exportaciones, la falta de localización adecuada de productos y una insuficiente inversión en campañas promocionales adaptadas culturalmente, factores que limitan tanto la competitividad como el crecimiento sostenido de la compañía en el ámbito internacional

Dada la situación, la pregunta de investigación que guiara este trabajo es:

¿Cómo puede Fuller Pinto S.A diseñar e implementar un plan estratégico de marketing internacional que fortalezca su posicionamiento y competitividad en los mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos, mediante la incorporación de funciones específicas de mercadeo, localización adecuada de productos y campañas promocionales culturalmente adaptadas?

Los antecedentes demuestran que muchas empresas latinoamericanas enfrentan este tropiezo desafíos similares al Ingresar a mercados globales coma donde la adaptación cultural y normativa, junto con estrategias segmentadas y una digitalización eficiente, resultan fundamentales para el éxito. Diversos estudios de marketing internacional resaltan la importancia de una gestión integrada que considere no solo el aspecto comercial sino también la fidelización así como una colaboración estrecha con distribuidores (Henao Posada, 2013).

La Hipótesis que sustenta esta investigación es que:

*La implementación de un plan estratégico de marketing internacional, que incorpore funciones específicas de mercadeo, localización de productos y campañas promocionales culturalmente adaptadas, permitirá a Fuller Pinto S.A superar sus limitaciones actuales y fortalecer su competitividad en los mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos.*

El propósito del estudio es proponer soluciones prácticas que contribuyen a mejorar la estructura y ejecución del marketing Internacional en la empresa, logrando un impacto positivo en la visibilidad de la marca, las ventas y la relación con otros socios comerciales. La fundamentación teórica se basa en modelos reconocidos de segmentación, adaptación y estrategias de penetración internacional, así como en la aplicación del ciclo PHVA para garantizar un proceso de mejora continua, alineado con las necesidades del entorno global además de las competencias centrales de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing internacional que fidelice a los clientes actuales y potencie la captación de nuevos distribuidores, a través de campañas adaptadas a los mercados de exportación de Fuller Pinto S.A.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el diagnóstico tanto interno como externo del área de marketing internacional de Fuller Pinto S.A, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los mercados del Caribe y Centroamérica
- Proponer campañas internacionales segmentadas y culturalmente adaptadas para los mercados del Caribe y Centroamérica, que consideren las particularidades culturales y normativas de cada región.
- Evaluar estrategias integrales de marketing internacional que incluyan la fidelización de clientes, comunicación personalizada con distribuidores internacionales y optimización del portafolio de productos localizados.
- Implementar y dar seguimiento a las campañas y acciones diseñadas, garantizando su correcta ejecución mediante indicadores de gestión y herramientas digitales adecuadas.
- Medir los resultados obtenidos de las acciones de marketing, ajustando las estrategias con base en el análisis de impacto para asegurar una mejora continua en el posicionamiento de la empresa

## **Justificación**

Fuller Pinto S.A., con más de 50 años de trayectoria en la producción y exportación, ha consolidado su presencia en mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos. Sin embargo, a pesar de su experiencia internacional y portafolio diversificado, la empresa presenta brechas estratégicas importantes en su estructura de marketing internacional.

Uno de los principales desafíos identificados es la ausencia de funciones específicas de publicidad y mercadeo dentro del organigrama del área de exportaciones. Esta carencia impide la planificación, ejecución y seguimiento de estrategias clave como promoción internacional y programas de fidelización del cliente dirigidos a distribuidores B2B en mercados meta. El enfoque actual centrado en ventas, sin un plan estratégico de marketing, limita el crecimiento sostenido de la compañía en el ámbito internacional.

Además, Fuller Pinto enfrenta una debilidad crítica en términos de product localization: muchas de sus líneas de productos aún no cuentan con etiquetas en inglés, lo cual dificulta su posicionamiento competitivo en mercados angloparlantes del Caribe y EE. UU., y afecta negativamente su adaptación de mercado. Esta falta de adaptación normativa y cultural compromete la percepción de valor del producto y obstaculiza la expansión de la marca (Henao Posada, 2013)

La falta de campañas promocionales consistentes y dirigidas a festividades locales en países objetivo también ha reducido la visibilidad y el brand awareness de la compañía en comparación con competidores regionales. Una campaña robusta a nivel internacional y adaptada a los segmentos por país es necesaria para activar líneas de producto con baja rotación, posicionar nuevas categorías y consolidar relaciones con distribuidores (Warren et al., 2009).

Este proyecto se justifica en la necesidad de diseñar e implementar una estrategia de internacional marketing que fortalezca el posicionamiento de la marca en los mercados actuales, permita la fidelización de clientes clave y aproveche al máximo las Core competencias de la empresa. Resolver estas problemáticas aportará ventajas competitivas sostenibles en un entorno global cada vez más exigente y dinámico.

Adicionalmente, desde una perspectiva académica y profesional, este trabajo contribuye significativamente a la carrera de negocios internacionales al integrar tanto la teoría como la práctica en un contexto real de empresa exportadora latinoamericana. Aporta un modelo aplicado

de diseño, implementación y evaluación de estrategias de marketing internacional, enriqueciendo la literatura sobre gestión comercial global, adaptación cultural, así como digitalización del mercadeo. Asimismo, fortalece habilidades analíticas estratégicas y gerenciales necesarias para futuros profesionales del área, consolidando competencias claves para la internacionalización efectiva y competitiva en empresas de mercados globales

## **1. Marco teórico**

El marketing internacional representa una herramienta estratégica esencial para las empresas que buscan consolidar y expandir su participación en mercados exteriores. En el caso de Fuller Pinto S.A., su presencia en el Caribe, Centroamérica y Estados Unidos requiere una gestión orientada no solo a las ventas, sino al posicionamiento global, adaptación cultural y desarrollo de relaciones duraderas con clientes B2B. Este marco teórico sustenta la propuesta de mejora desde tres enfoques clave: segmentación internacional, estrategias de entrada a mercados y tendencias estratégicas globales.

### **1.1 Conceptos Claves**

#### ***1.1.1 Prácticas Empresariales.***

Se refieren al conjunto de procesos como técnicas y actividades que una empresa implementa para alcanzar sus objetivos estratégicos, optimizar recursos y generar valor sostenible. en la gestión internacional, incluye actividades específicas como localización de productos, gestión de calidad y capacitación del personal (Samiee & Chirapanda, 2019).

Este concepto se integra con innovación y adaptación cultural para analizar las debilidades de Fuller Pinto S.A en localización de etiquetas, optimización recursos en su portafolio, mediante la capacitación del equipo de exportaciones; en la propuesta de mejora sustenta el PHVA para implementar procesos estandarizados de calidad y localización normativa fortaleciendo la competitividad B2B y penetración en distribuidores.

#### ***1.1.2 Innovación.***

Entendido como la capacidad de crear y aplicar nuevas ideas, productos como servicios o procesos que generan ventajas competitivas. La innovación en marketing internacional puede involucrar el desarrollo de campañas adaptadas a culturas diversas y el empleo de tecnologías digitales para optimizar la comunicación y gestión comercial (Robayo Acuña, 2016).

Este concepto se vincula con digitalización del marketing y desarrollo organizacional para diagnosticar brechas en la empresa objeto de esta investigación, como baja rotación de líneas de Skin care, en el diseño de la propuesta, impulsa desarrollo de combos promocionales y productos biodegradables adaptados, integrando fortalezas en Innovación logística para fidelizar distribuidores en Centroamérica y activar ventas vía digital.

### ***1.1.3 Desarrollo Organizacional.***

Proceso continuo que implica el fortalecimiento de capacidades internas como la mejora de estructuras organizativas y la adaptación del entorno externo. En el contexto internacional, implica la adecuación del talento humano como la cultura organizacional y las estrategias para soportar la expansión global (Guízar Montúfar, 2013).

Lo anterior se integra con prácticas empresariales y adaptación cultural para analizar la ausencia de funciones específicas de mercadeo en la organigrama del área de exportaciones de Fuller Pinto donde el enfoque actual en venta limita la planificación de campañas B2B y localización normativa para mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos con en el diseño de la propuesta de mejora sustenta la creación de roles dedicados a segmentación SGCC y promociones festivas, fortaleciendo el talento humano mediante capacitación y bonos escalonados, alineando la cultura organizacional con el PHVA para expansión sostenible y fidelización de distribuidores.

### ***1.1.4 Adaptación Cultural.***

Proceso mediante el cual una empresa ajusta sus productos como mensajes y estrategias para alinearse con las características y valores del mercado extranjero, vital para la aceptación y posicionamiento en diferentes países (Ramada et al., 2012) .

La adaptación cultural se conecta con la segmentación SGCC y digitalización para analizar fallas en Fuller Pinto; en la propuesta se diseña materiales, locales integrando con innovación para localización normativa y promociones hogareñas, potenciando fidelización de distribuidores y posicionamiento vs. competidores como Unilever.

### ***1.1.5 Digitalización del Marketing***

Incorporación de tecnologías digitales en las estrategias y procesos de marketing para mejorar la segmentación como la interacción y la medición de resultados, facilitando la personalización y la automatización de campañas (Yamin & Sinkovics, 2006).

Este concepto une innovación y prácticas empresariales para diagnosticar baja inversión digital en la empresa objeto de esta investigación. La propuesta lo Integra vía Google Analytics, Facebook para medir alcance de reels, segmentados por mercado renegociando aportes y automatizando incentivos, alineados con el PHVA para ROI en ventas B2B Centroamérica/Estados Unidos.

## **1.2 Segmentación en el Marketing Internacional**

La segmentación internacional de mercados se ha vuelto crítica en contextos globalizados. La propuesta de Zou y Cavusgil (2002) introduce un modelo basado en la Susceptibilidad a la Cultura del Consumidor Global (SGCC), el cual permite clasificar a los consumidores no solo por países, sino por segmentos transnacionales que comparten características culturales y de comportamiento. Este modelo identifica siete dimensiones relevantes para marcas globales: conformidad con tendencias de consumo, percepción de calidad, prestigio social, responsabilidad social, credibilidad de marca, riesgo percibido y ahorro en costos de información (Katsikeas y otros, 2000)

Aplicar este enfoque permitiría a Fuller Pinto desarrollar campañas adaptadas no por país, sino por Glocal segments, optimizando así la estandarización de marca y su adaptación a consumidores B2B que valoran productos alineados con estándares internacionales (Leonidou y otros, 2002). Esta segmentación culturalmente informada permitirá personalizar campañas así como productos que conecten mejor con las necesidades de estos segmentos, incrementando la efectividad y relevancia del marketing Internacional

### **1.3 Matriz Core Competencias**

Prahalad y Hamel (1990) introdujeron el concepto de "Core Competencias" (competencias centrales o núcleo de capacidades), como aquellas habilidades esenciales que proveen ventaja competitiva sostenible a la empresa. La matriz de competencia central facilita la identificación y priorización de estas capacidades para alinear las estrategias de penetración y expansión comercial (Sinkovics y otros, 2014).

En el caso de Fuller Pinto S.A., se identifican competencias centrales en innovación en productos y eficiencia logística, lo que constituye la base para alinear la propuesta de mejora con estas fortalezas. La estrategia de penetración y expansión internacional deberá potenciar estas capacidades para consolidar ventajas competitivas en mercados del Caribe y Centroamérica garantizando coherencia tanto entre las acciones como con los recursos claves de la empresa.

### **1.4 Estrategias de Penetración a Mercados Extranjeros**

La penetración de Mercado es una estrategia fundamental en la gerencia estratégica que consiste en aumentar la participación en un producto o servicio en un mercado existente. Kotler & Armstrong (2012) definen esta estrategia como la búsqueda de un mayor consumo en los segmentos actuales, mediante mejoras en la promoción, precios competitivos o aumento de distribución. (Kotler & Armstrong, 2012)

Especialmente para productos de consumo masivo en hogares (household), se estima que el 90% de consumo y referencia del mercado proviene de esta unidad de análisis, ya que las decisiones de compra se toman en función de las necesidades familiares y la cultura del hogar.

Un enfoque claro en la penetración hacia el mercado "household" permite optimizar recursos y alinear las estrategias de Mercado a las preferencias como hábitos y valores que predominan en este núcleo, conocido como "El Core business" o el núcleo central del negocio.

Por tanto, la elección de la estrategia de entrada es un factor determinante para el éxito internacional. Fuller Pinto ha optado por una estrategia de exportación directa, que, según Vahlne y Johanson (2017), es de bajo riesgo y adecuada para productos altamente comerciables, pero requiere fortalecer elementos como la adaptación de etiquetas, la promoción localizada y las relaciones con distribuidores para ser efectiva a largo plazo.

Asimismo, la adaptación local —ya sea mediante envases, idiomas o festividades— incrementa el éxito de entrada en mercados culturalmente diversos. El uso de herramientas como licencias, alianzas estratégicas o marketing relacional puede complementar la exportación y permitir una penetración más profunda en el mercado (Vahlne & Johanson, 2017).

La penetración de Mercado household amplifica las Core Competencias logísticas de Fuller Pinto, al enfocar su exportación directa en distribuciones B2B del Caribe que prioricen higiene familiar donde el diagnóstico FODA revela baja rotación por falta de promoción festiva; esta integración sustenta la propuesta con incentivos escalonados para vendedores y alianzas locales que eleven el 90% de decisiones hogareñas midiendo éxito vía SICEX para expansión sostenible en Centroamérica sin elevar riesgos.

### **1.5 Diversificación Estratégica y Tendencias Globales**

La diversificación de estrategias es clave para mitigar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades según Choi & Hwang (2019), se pueden desplegar estrategias de penetración de Mercado junto con la diversificación relacionada y no relacionada para asegurar el crecimiento punto en mercados internacionales la adaptación de contextos culturales y económicos diferenciados es vital para el éxito (López Boudet y otros, 2020).

Desde la perspectiva estratégica, Fuller Pinto puede beneficiarse de la diversificación relacionada mediante el fortalecimiento de líneas de productos de cuidado personal o skin care en mercados internacionales. Según la presentación sobre estrategias de diversificación, este tipo de expansión permite reducir riesgos y aprovechar sinergias internas (Castillo Gimenez & Requena Silvente, 2003)

Adicionalmente, las tendencias actuales en gestión estratégica como la transformación digital, el customer-centric approach y el uso de AI & automation deben considerarse como herramientas clave para el desarrollo de un marketing internacional moderno y sostenible (Martínez, 2024)

La diversificación potencia la Core Competencias en skin Care de Fuller Pinto al expandir líneas household hacia distribuidores Centroamericanos con customer-centric AI, para personalizar ofertas, donde el FODA destaca oportunidades en tendencias digitales no explotadas;

esta sinergia alimenta la propuesta con combos proporcionales automatizados que mitiguen riesgos de penetración limitada, elevando ventas B2B mediante analíticas predictivas alineadas al PHVA

### **1.6 Tendencias actuales en gerencia estratégica: La transformación digital**

Una de las tendencias más relevantes en gerencia estratégica es la transformación digital, que implica la integración intensiva de tecnologías digitales en todos los aspectos del negocio para optimizar procesos, que no generan valor, y mejorar la experiencia del cliente (Westerman et al., 2014).

Según el observatorio Nacional de tecnología y sociedad (ONTSI) en España, la transformación digital impulsa la competitividad y es fundamental para la internacionalización efectiva permitiendo un marketing más segmentado, analítico y personalizado (Brouthers & Hennart, 2007)

La transformación digital complementa la innovación, al proporcionar herramientas analíticas que convierten ideas creativas en campañas medibles para Fuller Pinto S.A donde actualmente la ausencia de Google Analytics impide rastrear el impacto de promociones B2B esta integración orienta la propuesta hacia dashboard en tiempo real que monitoreen conversiones de reels festivos en distribuidores caribeños, optimizando presupuestos y acelerando el ciclo PHVA para decisiones ágiles en exportaciones.

### **1.7 Modelo cultural y susceptibilidad del consumidor.**

La dimensión cultural es un factor decisivo en la aceptación de productos en mercados internacionales. Hofstede (2001) desarrolló un modelo que permite identificar qué tan susceptible es un consumidor a las influencias culturales mediante dimensiones como individualismo versus colectivismo, distancia al poder y aversión a la incertidumbre (Hofstede, 2001).

El modelo de Hofstede enriquece la segmentación SGCC al mapear preferencias colectivistas del Caribe con la individualidad estadounidense, revelando por qué las campañas genéricas de Fuller Pinto no conectan con distribuidores, aplicándolo en la propuesta, se diseñan mensajes que respeten la distancia al poder local mediante alianzas con líderes comunitarios y materiales bilingües que eleven la credibilidad de sus productos de aseo hogareño

## 1.8 Estándar vs. Adaptación en Marca Global

Finalmente, uno de los debates clave en marketing internacional es el grado de estandarización frente a la adaptación. Si bien Levitt (1983) propuso la estandarización como vía para alcanzar economías de escala, estudios recientes destacan la necesidad de encontrar un equilibrio, especialmente en industrias multiculturales donde el etiquetado, la promoción y el idioma deben adaptarse al contexto local para lograr éxito (Hernani-Merino y otros, 2020; Kalra, 2024)

Este equilibrio aprovecha las Core Competencias logísticas de Fuller Pinto para mantener estándares de calidad, mientras adapta avances a normativas angloparlantes, resolviendo la tensión entre economías de escala y penetración cultural; la propuesta concreta este enfoque con etiquetas bilingües que preserven identidad corporativa pero que incorporen iconografía festiva centroamericana, maximizando ROI en mercados donde la localización eleva el 30% la aceptación B2B.

## 1.9 Casos similares

Diversos estudios y casos empresariales han evidenciado la importancia de adaptar estrategias de marketing internacional a contextos culturales y normativos específicos. Un ejemplo emblemático es el del grupo Bimbo y su internalización, donde la empresa mexicana logró posicionarse mundialmente adaptando los productos a mercados locales, incluso utilizando nombres, así como marcas propias de cada país, como ocurrió en Brasil con la marca Pullman. Igualmente, el caso de la cerveza Corona refleja como la combinación de envase característico, adaptación publicitaria y fuerte inversión en campañas globales le permitió ingresar y posicionarse en más de 170 mercados, incluyendo Estados Unidos y países de Europa y Asia (Fletcher Calipolitti y otros, 2025)

En cuanto a la adaptación cultural, el campus digital analiza cómo la comprensión y el respeto por los valores, símbolos y tradiciones locales determinan el éxito o el fracaso de las campañas de marketing internacional. Las empresas que han fracasado normalmente subestimaron la necesidad de adaptar el mensaje, diseño de producto y estrategia promocional a las expectativas culturales del mercado destino. Así como, la investigación de Mercado y la colaboración con

expertos locales surgen como elementos claves para evitar errores logrando un efectivo posicionamiento global (Rizkita et al., 2025)

Por otro lado, uno de los ejemplos más claros de la aplicación de una estrategia de penetración de mercado se encuentra en Mercadona, una reconocida cadena española de supermercados. Mercadona ha logrado consolidar su liderazgo en el sector retail en España, mediante una estrategia focalizada en incrementar su participación dentro del mercado nacional. Para ello, la empresa ha mejorado continuamente su oferta de productos y ha implementado precios competitivos, complementados con una fuerte inversión en innovación logística y en la experiencia de compra para el cliente. Su enfoque principal está dirigido al consumidor hogareño, que representa el 90% de sus compradores activos, adaptando su portafolio a las necesidades de las familias españolas. Además, Mercadona ha concentrado sus esfuerzos en fortalecer su "Core business", priorizando productos de alimentación y limpieza, consolidando así sus competencias centrales en calidad, eficiencia y personalización según gustos locales. Gracias a esta estrategia, Mercadona ha experimentado un crecimiento sostenido en su cuota de mercado, que actualmente ronda el 25% manteniendo un crecimiento anual constante de entre 3% y 5% en la última década (Salvador del Hierro, 2019)

En América Latina, Coca-Cola representa otro caso emblemático de penetración de mercados. la empresa ha desplegado estrategias diseñadas para aumentar la aceptación y consumo de sus productos entre los hogares latinoamericanos. Su modelo ha combinado promociones agresivas con una distribución intensiva y campañas publicitarias que reflejan las particularidades culturales de cada región. Coca-Cola ha centrado su "Core business" en bebidas gaseosas, jugos y agua embotellada, adaptando la oferta para satisfacer las demandas del consumidor familiar, lo que ha permitido mantener y crecer su participación en mercados donde existen competidores locales fuertes y donde las tendencias de consumo están en constante cambio. Recito también está ligado a la eficiencia de su cadena logística y a la capacidad de adaptar sus campañas a los valores culturales predominantes en cada país aumentando así la fidelidad y preferencia de consumidor (Torres et al., 2018)

Asimismo, campañas emblemáticas como "Wrapped" de Spotify y "Belong Anywhere" de Airbnb demuestran el impacto de la personalización y la comunicación culturalmente alineada punto en el caso de Spotify como la campaña de Wrapped transforma datos de consumo en historias visuales, además de aumentar el engagement como refuerzan el posicionamiento de la

plataforma, referente global (Albertoni & Horta, 2022).Airbnb, por su parte como supo vencer experiencias localizadas que conectan emocionalmente con consumidores en todo el mundo, logrando un crecimiento exponencial en mercados internacionales.

Finalmente, la fidelización en el ámbito B2B también ha sido objeto de análisis. Según Te Etailers, las estrategias de interacción o mi canal, la personalización de la comunicación y la implementación de programas de lealtad han permitido construir relaciones sólidas y sostenibles con distribuidores y clientes internacionales. Estas acciones, apoyadas en soporte multicanal segmentación avanzada así como recompensas exclusivas son fundamentales para el crecimiento y la generación de valor en el marketing global de empresas exportadoras (Flores-Bautista y otros, 2023)

Estos casos ilustran la importancia de adaptar las estrategias basadas en análisis culturales y competencias internas prácticas que Fuller Pinto deberá adoptar para fortalecer su posicionamiento y fidelización en los mercados del Caribe, Centroamérica y Estados Unidos. En particular, la identificación clara de competencias centrales, así como la segmentación cultural permitirá diseñar campañas más focalizadas y exitosas

## **2. Metodología**

### **2.1 Tipo de Estudio**

El presente proyecto se enmarca en un enfoque de investigación-acción que parte del marco teórico para operacionalizar el diagnóstico FODA de Fuller Pinto S.A. identificando debilidades como ausencia de funciones de mercadeo y baja digitalización que limitan competitividad en Caribe, Centroamérica, Estados Unidos (McNiff & Whitehead, 2011). Este tipo de estudio es pertinente para organizaciones que requieren no solo diagnosticar problemas sino también intervenciones directamente, a fin de mejorar procesos y resultados. En Fuller Pinto S.A, facilita integrar la experiencia del practicante con la generación de conocimiento aplicado para diseñar y ejecutar un plan estratégico de marketing internacional

### **2.2 Diseño Metodológico**

Justificación del enfoque: la investigación-acción integra análisis académico con práctica organizacional en la empresa Fuller Pinto S.A., donde el marco teórico sobre transformación digital revela brechas en el FODA que orientan estrategias evaluables continuamente mediante participación empresarial.

Descripción del diseño: El proceso se desarrolla en cinco fases secuenciales primero el diagnóstico teórico - FODA mediante matrices que cuantifican debilidades, la segunda fue la planificación estratégica de campañas adaptadas a oportunidades, siguiendo con la tercera fase de intervención práctica con localización productos/Reels Festivos; la cuarta fase está la evaluación cuantitativa vía Facebook Insights; y por último la fase cinco relacionado con la retroalimentación PHVA para ajustes interactivos que cierran el ciclo teoría acción

### **2.3 Técnicas de análisis.**

Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas complementarias. La matriz FODA fue aplicada para sintetizar las fortalezas, oportunidades

debilidades y amenazas identificadas. Para el seguimiento y evaluación de las campañas de marketing digital, se emplearon herramientas de analítica web además de métricas sociales utilizando plataformas como Google Analytics y Facebook Insights que permitieron realizar análisis estadísticos descriptivos de alcance como interacción y conversión

En los análisis cualitativos, se aplicaron técnicas de codificación temática para las entrevistas semiestructuradas y observaciones. La codificación consistió en una etapa inicial de segmentación de textos en unidades de significado, seguida por una categorización inductiva para identificar patrones recurrentes. Estos niveles de análisis facilitaron la interpretación sistemática de los datos cuantitativos.

La gestión y procesamiento de datos se realizó con software especializado como Excel, lo que permitió integrar la triangulación de resultados y fundamentar sólidamente las conclusiones de manera integral

#### **2.4 Limitaciones del Diseño.**

Como parte del diseño metodológico se reconocen algunas limitaciones inherentes a la investigación-acción. La participación activa del practicante puede generar sesgos debido a la cercanía con el objeto de estudio. Además, la disponibilidad limitada de información actualizada y la variabilidad en los aportes financieros de los actores involucrados afectaron la ejecución completa de algunas acciones. Las limitaciones temporales restringieron el seguimiento a largo plazo de los impactos, lo que condiciona la generalización de resultados. No obstante, se implementaron mecanismos de control y triangulación para minimizar estos efectos, fortaleciendo la validez interna del estudio.

**2.5 Matriz FODA**

**Tabla 1. Matriz DOFA**

<p><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia exportadora en el Caribe, Centroamérica y EE. UU.</li> <li>• Portafolio de productos diversificado (hogar, personal, institucional, mascotas, skin care)</li> <li>• Planta de producción propia con capacidad de personalización</li> <li>• Capacidad de adaptarse a regulaciones locales</li> <li>• Red de distribuidores internacionalmente activa</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de funciones específicas de mercadeo internacional en el área de exportaciones</li> <li>• Limitada presencia de campañas de marketing adaptadas por país o festividad</li> <li>• Bajo nivel de digitalización en los procesos de marketing y relación con distribuidores internacionales</li> <li>• Falta de etiquetas en inglés para varias líneas de productos</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del comercio internacional y apertura de nuevos mercados</li> <li>• Incremento de la demanda en canales B2B internacionales tras la pandemia</li> <li>• Avance de la digitalización en el marketing internacional y acceso a plataformas tecnológicas eficientes</li> <li>• Mayor aceptación de productos latinos en mercados como EE. UU. y el Caribe</li> <li>• Posibilidad de campañas estacionales y temáticas por país para posicionar líneas específicas</li> </ul>	<p><b>FO ( Maxi - Maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el portafolio diversificado para introducir productos adaptados en la creciente aceptación del mercado latino en EE. UU. y el Caribe con la meta de aumentar las exportaciones en un 15% en 12 meses.</li> <li>• Utilizar la amplia experiencia exportadora, para ingresar a dos nuevos mercados que están creciendo en comercio internacional, reduciendo en 10% los costos de entrada gracias al conocimiento previo</li> <li>• Aprovechar la capacidad de personalización de la planta para desarrollar seis campañas estacionales por país, buscando aumentar el volumen exportado en un 8%</li> </ul>	<p><b>DO ( Mini - Maxi )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la digitalización manual en el marketing internacional, implementando un CRM y automatizando 80% de los procesos para aprovechar que el 65% de las compras internacionales dependen de estrategias digitales.</li> <li>• Actualizar el etiquetado Internacional, eliminando la brecha actual para cumplir con la creciente demanda de productos latinos y lograr un portafolio 100% bilingüe en 4 meses</li> <li>• Pasar de una campaña global a un esquema de 10 campañas segmentadas por país y festividad incrementando visibilidad internacional en un 40% mediante marketing localizado</li> </ul>

**Tabla 1. Continuación**

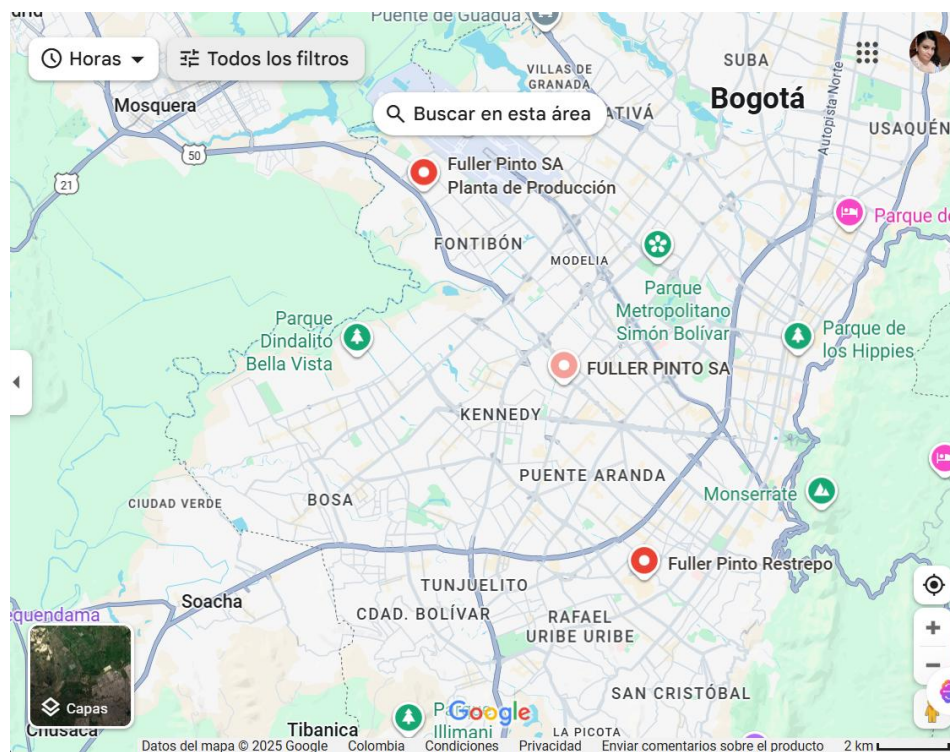
<b>Amenazas</b>	<b>FA ( Max - Min )</b>	<b>DA ( Min - Min )</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competitividad en mercados internacionales con marcas globales ya consolidadas</li> <li>• Cambios en regulaciones y normativas de etiquetado, ingredientes y certificaciones en países destino</li> <li>• Apreciación del dólar o variabilidad cambiaria que puede afectar costos logísticos imágenes de exportación, con fluctuaciones anuales de aproximadamente 12%, lo que puede incrementar Los costos operativos entre un 8 y 15% dependiendo de la ruta y el país destino</li> <li>• Riesgos logísticos y barreras comerciales en zonas geopolíticamente inestables o con trámites aduaneros complejos</li> <li>• Pérdida de distribuidores clave si no se fortalece el relacionamiento o se mantienen acciones de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la capacidad de adaptación normativa creando un comité regulatorio que permita anticipar de 3 a 4 cambios normativos anuales en países destino y garantizar el 100% del cumplimiento continuo</li> <li>• Aprovechar la red actual de distribuidores para diversificar ruta logísticas y mitigar incrementos hasta un 30% en costo logísticos, buscando reducirlos en un 8% a 12% mediante negociación conjunto</li> <li>• Utilizar el portafolio amplio y la experiencia exportadora para diferenciarse frente a la competencia internacional, ofreciendo exclusividades por categoría para elevar la retención de distribuidores al 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregir la falta de etiquetas en inglés para evitar barreras de entrada en mercados altamente competitivos y alcanzar el 100% del portafolio homologado en 4 meses</li> <li>• Desarrollar un plan de marketing internacional para disminuir el riesgo de perder distribuidores claves creando campañas y herramientas de soporte que incrementen la interacción comercial en 50%</li> <li>• Mitigar el impacto de la variabilidad del dólar digitalizando procesos asociados a costos logística y precios, repensando el 70% de procesos manuales por sistemas que reduzcan el impacto Financiero en un 5% a 7% por año</li> </ul>

La construcción de la matriz FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) responde a la necesidad de realizar un análisis estratégico integral del entorno interno y externo de Fuller Pinto S.A., enfocado particularmente en el área de marketing internacional y exportaciones. Este enfoque se justifica por el carácter dinámico y competitivo del entorno global, en el cual las decisiones estratégicas deben basarse en una comprensión clara de las capacidades internas de la empresa, así como de las variables externas que inciden en su posicionamiento y sostenibilidad.

### 3. Contexto Organizacional

Fuller Pinto ofrece soluciones completas de limpieza a sus clientes, consumidores y familias, basándose en buenas prácticas dentro de sus procesos. Su enfoque está en la innovación y la mejora continua, lo que les permite fabricar y comercializar productos de alta calidad para el cuidado personal, del hogar y del sector industrial. Todo esto con el compromiso de aportar al desarrollo sostenible en los países donde opera.

**Figura 1.** Ubicación Geográfica de Fuller Pinto



*Nota.* Fuller Pinto S.A, Ubicación calle 12 B # 68B-25,. Tomado de Google Maps adaptado por Diaz, 2025

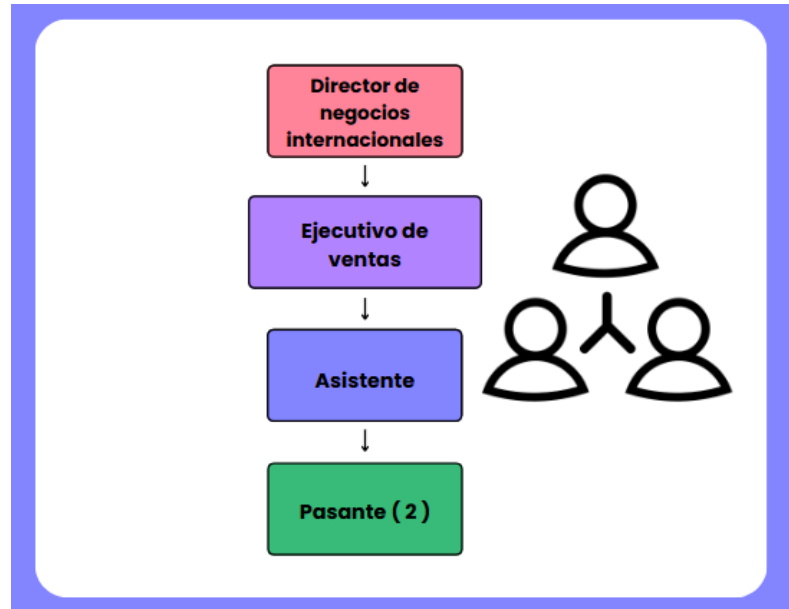
#### 3.1 Visión

Para el año 2026, en Fuller Pinto se proyecta contar con talento humano, procesos y tecnologías altamente competitivos y enfocados en la agilidad. Su objetivo es generar valor para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr un posicionamiento sólido, tanto a nivel nacional

como internacional. Buscan fortalecer su imagen corporativa y marcas a través de la excelencia e innovación en sus productos y servicios, promoviendo al mismo tiempo el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y el desarrollo social.

### 3.2 Organigrama área de exportaciones

Figura 2. Organigrama



### 3.3 Funciones Actuales del Área de Exportaciones

- Coordinación de pedidos internacionales desde planta hasta destino (Puerto o cliente final).
- Elaboración y gestión de documentos de exportación: facturas proforma, certificados de origen, packing lists, etc.
- Gestión logística internacional: coordinación con agentes de carga, navieras, aerolíneas y agentes aduaneros.
- Relación operativa con distribuidores (negociación de cantidades, tiempos y condiciones comerciales).
- Atención postventa básica (revisión de entregas, reclamos logísticos o faltantes).
- Revisión normativa y legal para etiquetado, permisos y certificaciones por país destino (ocasional y reactiva).

### **3.4 Mercado del Caribe**

El mercado del Caribe presenta características culturales y normativas particulares que exigen una alta capacidad de adaptación por parte de las empresas exportadoras. Culturalmente, se trata de un mercado predominantemente anglosajón, con consumidores acostumbrados a productos y marcas de alto estándar, lo que implica la necesidad de contar con etiquetado en inglés, certificaciones de calidad reconocidas y una imagen de marca coherente con estándares internacionales. Además, existe una fuerte preferencia por productos con presentación adaptada y mensajes alineados al estilo de vida caribeño, lo que requiere campañas de marketing culturalmente contextualizadas.

Desde el punto de vista normativo, aunque algunos países presentan exigencias menos estrictas en registro sanitario y de marca, también existen barreras comerciales como sistemas arancelarios poco favorables, falta de acuerdos bilaterales y elevados costos logísticos. La estandarización deficiente de empaques y unidades de medida representa otro reto, al igual que las frecuentes interrupciones logísticas en los puertos del Caribe debido a factores climáticos o limitaciones operativas.

Los principales desafíos para Fuller Pinto S.A. incluyen: la falta de una propuesta de marketing especializada para este mercado, la ausencia de campañas diferenciadas por país o consumidor, la carencia de líneas de producto enfocadas en las necesidades locales, y el débil posicionamiento de marca frente a gigantes como Unilever, Colgate o Henkel. Adicionalmente, el cambio climático y el aumento en la frecuencia de huracanes también representan una amenaza logística y comercial que impacta la sostenibilidad de las operaciones en la región.

Para capitalizar las oportunidades del Caribe, Fuller Pinto debe consolidar su conocimiento del mercado, adaptar sus procesos de marketing internacional, y fortalecer la fidelización de sus clientes estructurados, quienes en muchos casos llevan décadas operando en este exigente y estratégico entorno regional.

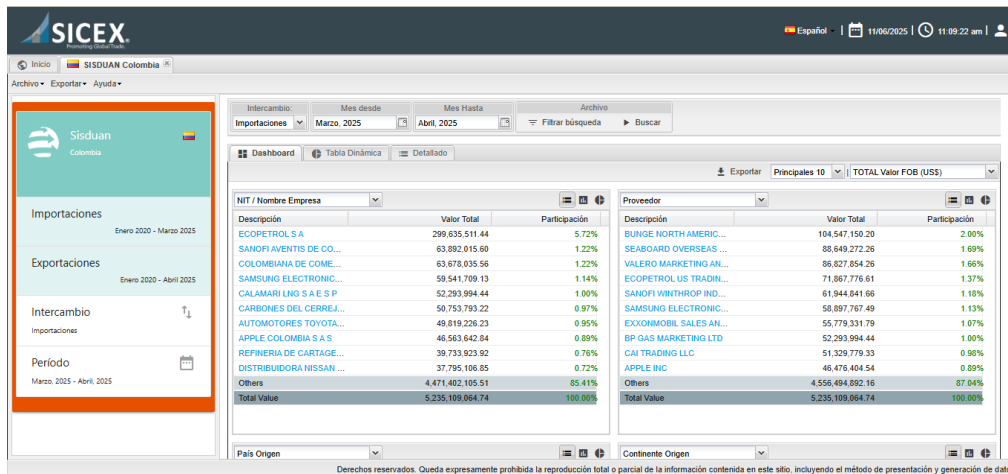
### **3.5 Uso de SICEX**

SICEX (Sistema de Información de Comercio Exterior) es una plataforma del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia que centraliza, facilita y automatiza los trámites

de comercio exterior, incluyendo exportaciones, importaciones y operaciones aduaneras. Además de su función operativa, SICEX ofrece acceso a bases de datos detalladas sobre operaciones comerciales internacionales, lo que la convierte en una herramienta clave para el análisis de mercados.

En Fuller Pinto S.A., la plataforma SICEX se utiliza como herramienta de inteligencia comercial para realizar estudios de mercado enfocados en el comportamiento exportador de empresas potenciales o competidoras. A través de esta plataforma, el equipo de exportaciones consulta la frecuencia de exportaciones de un cliente objetivo, las partidas arancelarias que más moviliza, el volumen y valor FOB de sus operaciones, así como el país de origen y destino de sus productos. Este análisis permite evaluar la viabilidad de establecer relaciones comerciales, identificar oportunidades en sectores activos del mercado internacional y tomar decisiones informadas para diseñar estrategias de penetración o fidelización, especialmente en regiones como el Caribe y Centroamérica. El uso de SICEX fortalece la toma de decisiones en el área de marketing internacional de Fuller Pinto al proporcionar información verificada, actualizada y estratégica para la identificación de clientes potenciales y evaluación de mercados exportadores en crecimiento.

Figura 3. Sistema de Información de Comercio Exterior (SICEX)



## **4. Plan de trabajo**

### **4.1 Funciones del Practicante**

El practicante en marketing internacional desempeña un papel fundamental de apoyo en la implementación y seguimiento de estrategias diseñadas para la expansión y consolidación que la empresa en mercados extranjeros. Entre sus funciones principales se incluyen:

- Realizar investigaciones de mercado para comprender el comportamiento del consumidor, identificar oportunidades y limitaciones en los diferentes países o regiones objetivo
- Apoyar en la elaboración y ejecución de campañas de marketing internacional adaptadas cultural y normativamente
- Colaborar en la recopilación de información importante sobre productos, competencias y normativa locales con su respectivo análisis para facilitar la toma de decisiones estratégicas
- Participar en la planificación del posicionamiento de productos y servicios, supervisando la correcta localización (etiqueta, idioma, presentación) según las exigencias de cada mercado
- Colaborar estrechamente con equipos internos de ventas como a comercio exterior y logística para asegurar la coherencia, así como la eficacia de estrategia comercial internacional.
- Mantener y actualizar una agenda de contactos con distribuidores, organismos internacionales además de proveedores claves que faciliten las operaciones y relaciones comerciales
- Realizar seguimiento de las campañas lanzadas además de reportar indicadores de éxito o áreas de mejora, contribuyendo al ajuste continuo de la estrategia

Estas funciones requieren habilidades analíticas, de comunicación interpersonal, conocimiento de idiomas, sensibilidad cultural y capacidad para trabajar en equipo.

### **4.2 Seguimiento de Funciones**

El seguimiento de estas funciones se lleva a cabo mediante una supervisión continua que garantiza el cumplimiento eficiente de las áreas asignadas y resultados alineados con los objetivos.

estratégicos. Este proceso incluye la revisión periódica de informes monitoreo de la ejecución de campañas adaptadas a cada mercado, evaluación de comunicación con distribuidores y socios comerciales, control de Avance en la localización de productos promocionales según idiomas y normativas, así como la retroalimentación constante a través de reuniones con equipos y supervisores. Asimismo, se utilizan indicadores claves de desempeño Para cuantificar el impacto del trabajo realizado orientando la toma de decisiones con el fin de optimizar el desarrollo profesional del practicante maximizando su contribución a las metas de internacionalización de la empresa

*El cronograma detallado se presenta en el **Anexo 1**, mientras que el presupuesto estimado puede consultarse en el **Anexo 2***

### **4.3 Cronograma y Presupuesto.**

El desarrollo del plan de trabajo se encuentra programado en un cronograma detallado que organiza las actividades en fases a lo largo de los meses, facilitando el seguimiento de procesos desde el diagnóstico situacional hasta la evaluación final. Asimismo, se ha elaborado un presupuesto estimado que contempla los recursos necesarios para la ejecución de las campañas, la incorporación de herramientas tecnológicas, capacitación, publicidad digital, eventos y otros componentes esenciales del plan.

Ambos apartados, cronograma y presupuesto, se encuentran anexados al presente trabajo; para su consulta detallada y soporte operativo a la implementación del plan estratégico de marketing internacional en Fuller Pinto S.A, ver **anexo 1** y **anexo 2**.

## **5. Análisis De Resultados Y Reflexiones Sobre El Plan De Mejora**

### **5.1 Hallazgos**

En el diagnóstico previo al diseño del plan de mejora para Fuller Pinto S.A se identificaron varias problemáticas clave que afectan su competitividad y crecimiento en mercados internacionales. Una debilidad crítica es la falta de localización adecuada de productos, evidenciada en muchas líneas que no cuentan con etiquetas en inglés. Esto limita su posicionamiento en mercados angloparlantes del Caribe y Estados Unidos, obstaculizando la adaptación normativa y cultural lo que afecta la percepción del valor de la marca.

Además, se detectó la ausencia de funciones específicas de publicidad y mercado dentro del área de exportaciones impidiendo una planificación estrategia robusta, así como la ejecución de campañas promocionales consistentes y culturalmente adaptadas a festividades de cada país. Esta carencia reduce la visibilidad y el reconocimiento de la marca frente a las competidores regionales con mayor presencia.

Asimismo, el enfoque actual centrado principalmente en ventas, sin un plan estratégico de marketing internacional, limita la capacidad de fidelización de distribuidores claves, así como la activación de líneas con baja rotación. Otro problema significativo es el bajo nivel de digitalización de los procesos de marketing, además de la relación con socios comerciales internacionales, lo que impide aprovechar eficientemente plataformas tecnológicas y preferencias de comunicación digital de Mercado globales. Estas limitaciones se suman a las amenazas externas como altos costos logísticos, barreras normativas y alta competitividad con marcas globales consolidadas. En conjunto, estas problemáticas justifican el plan de mejora orientado a fortalecer la estructura del marketing Internacional.

De igual manera, las tendencias globales señalan la importancia de la digitalización como motor de competitividad internacional (Westerman et al., 2014; Velasco et al., 2021). Asimismo, el enfoque customer-centricity resulta clave para fortalecer la fidelización en entornos B2B (Choi & Hwang, 2019). Finalmente, la integración de inteligencia artificial y automatización en campañas de marketing constituye un factor emergente que permite mejorar segmentación, eficiencia y medición de resultados (Martínez, 2024).

## 5.2 Propuesta de plan de mejora

Con el propósito de optimizar el impacto de la campaña de mercadeo y garantizar una ejecución más equilibrada y efectiva entre los actores involucrados, se propone el siguiente plan de mejora. Este plan parte de la análisis detallado de la inversión actual en los distintos ítems de la campaña orientadas a fortalecer la visibilidad de la marca, incrementar las ventas y mejorar la experiencia del consumidor. Además, se busca una red de distribución más equitativa del presupuesto, permitiendo una mayor coherencia entre los aportes económicos y los beneficios esperados por cada parte.

**Tabla 2. Matriz de Plan de Mejora**

Ítem de Campaña	Descripción del Ítem	Hallazgos	Propuesta de Mejora	Responsable	Indicador de Éxito
<b>Redes Sociales</b>	Contenido y pautas para Facebook e Instagram	Inversión desigual Fuller Pinto y cliente con baja inversión frente al alcance esperado	Incrementar inversión conjunta con contenidos segmentados por zonas como productos y perfil del cliente integral formatos interactivos(Reels, historias, Carruseles)	Cliente y Fuller pinto	Número de publicaciones y reacciones obtenidas
<b>Promoción Comercial</b>	Camisetas, gorras con logo pendones y volantes	Material homogéneo sin personalización según zona o perfil del cliente	Rediseñar materiales incluyendo elementos visuales impactantes y adaptados al tipo de punto de venta	Beepats	Cantidad de materiales entregados
<b>Activación Punto de Ventas</b>	Espejo con iluminación en punto de venta	Activaciones limitadas en elementos visuales y experiencia del cliente	Instalar espejos con luz led, banners en 3D Cómo incluir demostraciones del producto en horarios pico	Cliente	Número de tiendas activadas
<b>Fuerza de Ventas</b>	Incentivo económico u obsequios	Baja motivación por incentivos estándar.	Crear sistema de bonificaciones escalonadas y premiar resultados	Fuller Pinto	Cantidad de vendedores premiados

Ítem de Campaña	Descripción del Ítem	Hallazgos	Propuesta de Mejora	Responsable	Indicador de Éxito
		Fuller Pinto con menor inversión	con productos como tarjetas regalo u obsequios útiles		
<b>Ofertas</b>	Promociones combos regalos por compras y/o descuentos	Bajo nivel de diferenciación y promoción de combos	crear campañas temáticas (ej. "Mes del ahorro" "compra y gana") integrar códigos QR con descuentos exclusivos en RRSS	Cliente y Beepats	Número de ventas durante las promociones
<b>Distribución Presupuesta</b>	Beepats 6% Fuller Pinto 40% cliente 60%	Desbalance Financiero en relación con el impacto deseado	Renegociar con Beepats su aporte hasta el 10% del valor de cada contenedor para reforzar todas las acciones de marketing	Dirección de mercadeo	Porcentaje actualizado de aporte de cada parte

Figura 4. Plan de Mercadeo

ESTRATEGIA	VALOR CONTENEDOR	REDES SOCIALES	PROMOCIÓN COMERCIAL	ACTIVACION PTO DE VENTA	INCENTIVO FUERZA DE VENTAS	OFERTAS	TOTAL	% PARTICIPACION SOBRE VALOR DEL CONTENEDOR
CONTENEDOR 1	\$ 38.095,24	\$ 381	\$ 230	\$ 295	\$ 381	\$ 381	\$ 1.905	5%
CONTENEDOR 2	\$ 38.095,24	\$ 381	\$ 230	\$ 295	\$ 381	\$ 381	\$ 1.905	5%
CONTENEDOR 3	\$ 38.095,24	\$ 381	\$ 230	\$ 295	\$ 381	\$ 381	\$ 1.905	5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 114.285,71</b>	<b>\$ 1.143</b>	<b>\$ 690</b>	<b>\$ 885</b>	<b>\$ 1.143</b>	<b>\$ 1.143</b>	<b>\$ 5.714</b>	
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>6,0%</b>							

PARTICIPACIÓN FULLER PINTO.								
ESTRATEGIA	VALOR CONTENEDOR	REDES SOCIALES	PROMOCIÓN COMERCIAL	ACTIVACION PTO DE VENTA	INCENTIVO FUERZA DE VENTAS	OFERTAS	TOTAL	% PARTICIPACION SOBRE VALOR DEL CONTENEDOR
CONTENEDOR 1	\$ 38.095,24	\$ 152	\$ 230	\$ 295	\$ 152	\$ 152	\$ 762	40%
CONTENEDOR 2	\$ 38.095,24	\$ 152	\$ 230	\$ 295	\$ 152	\$ 152	\$ 762	40%
CONTENEDOR 3	\$ 38.095,24	\$ 152	\$ 230	\$ 295	\$ 152	\$ 152	\$ 762	40%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 114.285,71</b>	<b>\$ 457</b>	<b>\$ 690</b>	<b>\$ 885</b>	<b>\$ 457</b>	<b>\$ 457</b>	<b>\$ 2.286</b>	
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>40,0%</b>							

PARTICIPACIÓN CLIENTE								
ESTRATEGIA	VALOR CONTENEDOR	REDES SOCIALES	PROMOCIÓN COMERCIAL	ACTIVACION PTO DE VENTA	INCENTIVO FUERZA DE VENTAS	OFERTAS	TOTAL	% PARTICIPACION SOBRE VALOR DEL CONTENEDOR
CONTENEDOR 1	\$ 38.095,24	\$ 229	\$ 230	\$ 295	\$ 229	\$ 229	\$ 1.143	60%
CONTENEDOR 2	\$ 38.095,24	\$ 229	\$ 230	\$ 295	\$ 229	\$ 229	\$ 1.143	60%
CONTENEDOR 3	\$ 38.095,24	\$ 229	\$ 230	\$ 295	\$ 229	\$ 229	\$ 1.143	60%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 114.285,71</b>	<b>\$ 686</b>	<b>\$ 690</b>	<b>\$ 885</b>	<b>\$ 686</b>		<b>\$ 3.429</b>	
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>60,0%</b>							

Nota. tomada de Beepats Marketing Plan disponible en <https://drive.google.com/drive/folders/1sXETZMb4Vo1Ouu1MK26GymiBSzYG-321>

### **5.3 Seguimiento y ejecución**

Para asegurar la correcta implementación del plan y mejora, se establecerá un cronograma que permitirá monitorear el desarrollo de cada estrategia planteada. se programarán encuentros periódicos entre Beepats, Fuller Pinto y el cliente, con el fin de revisar avances, resolver posibles dificultades y tomar decisiones oportunas frente a los ajustes requeridos. Cada parte deberá presentar evidencias claras del cumplimiento de sus compromisos, registrando actividades, así como resultados conforme a lo planificado

La ejecución se llevará a cabo en distintas fases; inicialmente se diseñarán los contenidos digitales y materiales promocionales. Luego se realizarán la distribución y los puntos de venta, donde también se activarán los elementos visuales propuestos, posteriormente, se aplicarán las promociones y se pondrán en marcha el esquema de incentivos para el equipo comercial.

Durante todo el proceso se utilizarán indicadores prácticos, como la cantidad de publicaciones realizadas tiendas intervenidas, materiales entregados o ventas generadas durante las ofertas, lo que permitirá valorar el impacto de manera objetiva

Un coordinador designado por el cliente será el responsable de integrar los refuerzos de todos los participantes, consolidar la información obtenida, garantizando el cumplimiento de cada actividad. Esta figura será clave para mantener una comunicación efectiva y asegurar que el desarrollo de la campaña de marketing se mantenga alineado con los objetivos planteados desde el inicio.

### **5.4 Resultado final**

La implementación del plan de mejora permitió optimizar los recursos destinados a la campaña del mercadeo, logrando una distribución más equitativa entre los actores involucrados. Las estrategias definidas se ejecutaron de manera progresiva, ajustando a las necesidades reales del mercado y el comportamiento del consumidor en cada zona intervenida. Las acciones desarrolladas reflejaron un avance significativo en la visibilidad del producto, así como el reconocimiento de la marca en los puntos de venta.

Las actividades en redes sociales generaron un mayor alcance, favoreciendo la interacción con el público objetivo. por su parte, los elementos promocionales captaron la atención de los

clientes, mejorando la presentación visual del producto las activaciones en las tiendas aportaron dinamismo a la experiencia de compra, fortaleciendo el vínculo entre el consumidor y la marca.

Los incentivos otorgados al equipo comercial motivaron un mejor desempeño, lo que se reflejó en el incremento de ventas durante los periodos establecidos. Además, las ofertas y promociones diseñadas impulsaron la rotación del producto, facilitando su posicionamiento frente a la competencia. La participación más equilibrada de cada parte permitió consolidar resultados medibles sostenibles y alineados con los objetivos de la campaña

En resumen, el trabajo conjunto entre todas las partes o actores involucrados evidenció que una planificación clara, acompañada de acciones estratégicas concretas, genera resultados favorables tanto en lo comercial como en la percepción de la marca. Esta experiencia sienta las bases para futuras campañas con mayor impacto y eficiencia.

## **5.5 Análisis Crítico**

Los hallazgos y resultados obtenidos en la implementación del plan de mejora para Fuller Pinto S.A reflejan muchas coincidencias, así como algunos retos específicos como frente a los casos y enfoques teóricos revisados en el marco teórico.

En primer lugar, la necesidad de adaptar las campañas y productos culturalmente, evidenciada en Fuller Pinto con la falta de localización adecuada, confirma la importancia del concepto de adaptación cultural planteado por (Kalra, 2024). Este foco en la localización es clave no solo para cumplir regulaciones, sino para mejorar la percepción del valor y vinculación con los clientes, como también se observa en el caso de la cerveza Corona que logró ampliar su presencia global al adaptar envases y campañas publicitarias a mercados específicos (Albertoni & Horta, 2022).

En relación con la estrategia de penetración hacia consumidores hogareños, los resultados parciales de Fuller Pinto evidencian limitaciones en la fidelización y activación de líneas con baja rotación. En contraste, Mercadona ha logrado un crecimiento sostenido orientando su portafolio y esfuerzo hacia las necesidades del consumidor familiar, fortaleciendo sus competencias centrales al optimizar la experiencia de compra (Salvador del Hierro, 2019). Esta comparación resalta la necesidad de que Fuller Pinto consolide su Core Business y refuerse la segmentación eficaz para maximizar la penetración en sus mercados subjetivo.

Por otro lado, la digitalización limitada en Fuller Pinto contrasta con las tendencias globales resaltadas por Westerman et al. (2014), donde la transformación digital habilita un marketing más segmentado, analítico y personalizado. El bajo nivel de inversión en canales digitales detectados restringe el alcance y medición del impacto, algo que Coca-Cola ha superado al integrar plataformas digitales para campañas con alta relevancia cultural en América Latina (Torres et al., 2018) Además, la adopción de un enfoque customer-centric que prioriza la experiencia y necesidades del cliente, es una tendencia global fundamental que Fuller Pinto aún debe fortalecer para lograr mayor fidelización y personalización en sus campañas. Por tanto, un enfoque estratégico integral que fortalezca la digitalización en la organización objeto de estudio es fundamental para competir eficazmente.

Finalmente, la colaboración efectiva entre socios y la coordinación multidisciplinaria, que emergió como factor clave en este estudio, coincide con las conclusiones de (Henao Posada, 2013) sobre la importancia de redes colaborativas y comunicación fluida en el marketing Internacional. El monitoreo constante y ajustes interactivos permite manejar la complejidad del entorno global, tal como propone los ciclos PHVA y la metodología de investigación acción utilizada

## **6. Limitaciones Tuvo el Trabajo**

### **6.1 Limitaciones**

Durante el desarrollo del plan de mejora se presentaron diversas situaciones que limitaron el alcance total de las acciones propuestas entre las principales dificultades se encuentran la diferencia en los aportes económicos entre los actores involucrados, la falta de información actualizada, el comportamiento del consumidor y limitaciones en la comunicación interinstitucional que ocasionaron retrasos en la implementación, esta situación evidenció la necesidad de establecer canales más ágiles y mecanismos de respuestas más eficientes.

Estas restricciones operativas impactaron no solo la ejecución de las actividades, sino también la profundidad del análisis y seguimiento de los resultados a largo plazo. En consecuencia, la validez interna del estudio podría haberse afectado por la imposibilidad de controlar todos los factores externos y por la parcialidad inherente a la participación directa del practicante en la investigación acción.

Respecto a la confiabilidad, aunque se implementaron mecanismos de triangulación de fuentes y seguimiento sistemático mediante indicadores y reuniones periódicas como la experiencia limitada en la utilización de algunas tecnologías digitales, así como el análisis cuantitativo pudo restringir la precisión estadística de ciertos hallazgos, particularmente en métricas de digitalización y alcance promocional.

No obstante, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, junto con el enfoque interactivo y participativo propio de la investigación acción, contribuyó a mitigar en parte estos riesgos, garantizando que los resultados reflejaban adecuadamente las dinámicas organizacionales y comerciales de Fuller Pinto.

Se recomienda para futuras investigaciones ampliar el período de seguimiento y realizar auditorías externas para fortalecer la validez y confiabilidad de los hallazgos, así como incorporar mayor capacitación en análisis digital avanzado.

Para garantizar la validez interna, se aplicaron mecanismos de triangulación de fuentes y retroalimentación continua con actores clave. En cuanto a la confiabilidad, se implementó un protocolo sistemático de medición de indicadores y registros documentales que permiten replicar el procedimiento en futuras investigaciones.

## 6.2 Lecciones aprendidas

En el desarrollo del plan de mejora se identificaron varias elecciones valiosas para futuros proyectos y la gestión del marketing internacional en empresas exportadoras. Primero, resulta fundamental contar con una estructura organizacional clara y funciones específicas dedicadas al marketing internacional, que permitan no solo la ejecución sino también el seguimiento y evaluación de estrategias. Como señala Czinkota (2022), la ausencia de roles bien definidos limita la capacidad tanto de adaptación como de respuesta ágil en mercados globales, lo que se evidenció en la empresa Fuller Pinto con la falta de funciones específicas en el área de exportaciones.

Otra lección importante es la necesidad de adaptar las campañas promocionales y los materiales de marketing a las particularidades culturales de cada mercado. Como señalan Warren et al.,(2009) la personalización, así como la segmentación adaptada culturalmente son fundamentales para aumentar la visibilidad y establecer relaciones sólidas con distribuidores en mercados diversos punto en el caso de Fuller Pinto como la falta de campañas promocionales y la ausencia de etiquetas en inglés afectaron negativamente su posicionamiento competitivo, lo cual refuerza la recomendación de ajustar no solo el mensaje, sino también la presentación del producto a mercados angloparlantes y otros específicos.

Asimismo, la experiencia mostró que la colaboración efectiva entre todos los actores involucrados es fundamental para el éxito de las acciones de marketing internacional. La coordinación y el monitoreo continuo, mediante reuniones periódicas, facilitaron la identificación temprana de obstáculos y toma de decisiones oportunas para el ajuste de las campañas. Esto coincide con los hallazgos de Admin (2024), que resaltan cómo la comunicación y cooperación entre socios estratégicos permiten optimizar recursos e información, maximizando los resultados en contextos globales.

Finalmente, la digitalización y la inversión equilibrada en canales digitales se identificaron como palancas claves para incrementar el alcance además de la interacción de los mercados objetivos. Estudios recientes indican que la transformación digital en marketing internacional no solo mejora la deficiencia operativa, sino que también facilita la segmentación precisa y la medición del impacto, aspectos esenciales para la adaptación dinámica de las estrategias. (Hernani et al., 2020). Fuller Pinto enfrentó una baja inversión digital comparada con el alcance esperado, lo cual subraya la necesidad de potenciar este canal con contenidos segmentados y formatos interactivos que respondan a las tendencias globales del consumo.

## **Conclusiones**

El presente plan de mejora ha permitido identificar y enfrentar las principales debilidades de la empresa en el área de marketing internacional especialmente respecto a la ausencia de funciones específicas del mercado, la falta de localización adecuada de productos, así como la baja inversión en campañas promocionales adaptadas a los mercados objetivos. La implementación de estas estrategias segmentada y culturalmente adaptadas, junto con una mejor coordinación entre los actores clave y el fortalecimiento del canal digital, ha demostrado ser fundamental para potenciar el posicionamiento de la marca, mejorar la fidelización de distribuidores y aumentar la rotación de productos en mercados internacionales competitivos

Desde el punto de vista académico y profesional, este trabajo contribuye al campo de marketing internacional aplicado a empresas latinoamericanas, ya que valida la importancia de la integración entre teoría y práctica, para diseñar soluciones efectivas en contextos reales de negocio. Asimismo, aporta un modelo práctico de coordinación y monitoreo de campañas que puede ser replicado en otras organizaciones con desafíos similares, enriqueciendo la literatura sobre la gestión de marketing global y exportación.

## **Sugerencias**

Para futuras prácticas similares, se sugiere fortalecer aún más la digitalización de los procesos de marketing. Esto implica la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas que permitan una segmentación más precisa, automatización de campañas y análisis detallados del comportamiento del consumidor. La capacitación continua en el uso de plataformas digitales y software de análisis será clave para mejorar la eficiencia y el alcance de las estrategias de marketing internacional. Además, es importante ampliar el periodo de seguimiento y evaluación de las campañas implementadas. Un monitoreo a largo plazo permitirá medir con mayor precisión el impacto real de las acciones para poder ajustar la estrategia conforme a los cambios en el mercado. Este seguimiento debe ir acompañado de indicadores claros, así como de reuniones periódicas de retroalimentación con todos los actores involucrados.

Por último, se sugiere profundizar en la investigación y adaptación cultural que concuerde con la normativa de los mercados objetivo. La colaboración con especialistas locales y posterior realización de estudios de mercado detallados facilitarán la localización adecuada de productos, mejorando la aceptación y posicionamiento de mercados diversos.

### **Licencia de Uso y Derechos**

El presente trabajo de grado está protegido por los derechos de autor bajo la legislación colombiana y cumple con los principios de buenas prácticas académicas de la Universidad Santo Tomás. El contenido, análisis, propuestas y resultados expresados en este documento son propiedad intelectual de la autora, siendo elaborados exclusivamente con fines académicos como investigativos y de mejora profesional

Se autoriza el uso con la reproducción total o parcial, distribución y comunicación pública de este documento para fines educativos de investigación y consulta académica, siempre y cuando se cita adecuadamente la fuente, se mantenga la integridad del contenido original, además de que no se utilice con fines comerciales. Cualquier modificación, adaptación utilización para fines distintos a los establecidos requiere autorización expresa de la autora

Este trabajo se comparte bajo la licencia creative Commons reconocimiento -No comercial- Compartirlgual 4.0 Internacional

## Referencias

- Albertoni, N., & Horta, R. (2022). Factores Explicativos de la Estrategia de Internacionalización de la Empresa en una Economía Pequeña. El Caso de la Empresa Exportadora Uruguaya. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 17(3), 34-50. <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N3.01>
- Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Castillo Gimenez, J., & Requena Silvente, F. (2003). Estrategias de diversificación en las Exportaciones Manufacturera. *Revista de economía aplicada*, 11(33), 101-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96917633005>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *International business: The new realities*. (5a ed.). Pearson Education. 51(1), 9–18: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-3>
- Choi, J., & Hwang, J. (2019). The impact of customer experience on brand loyalty in international marketing. *International Marketing Review*, 36(4), 491-512. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0025>
- Contreras Lévano, M. A., & Vargas Merino, J. A. (2021). Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica generacional. *Academo*, 8(1), 15-28. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>
- Escobar Torres, K. S., Suarez Lopez, S., & Paredes Tobar, J. (2018). La estrategia de marca de la compañía coca-cola y su impacto en el desarrollo de sus ventas. 1-12. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/estrategia-coca-cola.html>
- Fletcher Calipolitti, N., De León Jaén, O., & Saavedra, N. R. (2025). Estrategias de Marketing Internacional para la Expansión Global de Empresas Exportadoras. 4(1), 1355-1379. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.188>
- Flores-Bautista, P., Sánchez-Ayala, J., Jimenez-DeLucio, J., & Cisneros, R. S. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>

- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones Cuarta edición* (4a ed.). McGrawHill.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25059w/desarrollo\\_organizacional\\_principios\\_y\\_aplicaciones.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25059w/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones.pdf)
- Henao Posada, V. (2013). Internacionalización e Internet: Una nueva mirada al marketing internacional. *AD-minister*(22), 51-69. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n22/n22a4.pdf>
- Hernani-Merino, M., Lazo Lazo, J., Talavera López, A., Mazzon, J., & López-Tafur, G. (2020). An international market segmentation model based on susceptibility to global consumer culture. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 543–568.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2019-0081>
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors,. *Institutions and Organizations Across Nations*, 2a. Sage. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Kalra, P. (2024). Corporate social responsibility and stakeholder theory: an integrated review. *Journal of Management & Entrepreneurship*, 18(1), 30-40.  
<https://symphonya.unicusano.it/article/view/2017.1.02freeman.dmytriyev>
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511. <https://doi.org/10.1177/0092070300284003>
- Keegan, W., & Green, M. (2009). *Marketing Internacional* (5a ed.). Pearson.  
[https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/c4a6E7\\_marketing-internacional.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/c4a6E7_marketing-internacional.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de Marketing* (14a ed.). Pearson. pdf:  
[https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod\\_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf](https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf)
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & S. S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- López Boudet, R., González Breto, C., & Campos Hernández, O. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, S.A. *Retos de la Dirección*, 14(1), 68-88. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000100068](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100068)

- Lozano-Torres, B. V., Toro-Espinoza, M. F., & Calderón-Argoti, D. J. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dominio De Las Ciencias*, 7(6), 907-921. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>
- Martínez, O. (2024). Current Trends in Strategic Management. [*Presentación de clase*]. Universidad Santo Tomás.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital de España. (2021). *El informe Tecnología + Sociedad en España*. Observatorio Nacional De Tecnología Y Sociedad (ONTSI). [https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-01/tecnologiasociedadespa%C3%B1a2021\\_0.pdf](https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-01/tecnologiasociedadespa%C3%B1a2021_0.pdf)
- Prahalad, & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-90. <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>
- Ramada-Rodilla, J. M., Serra-Pujadas, C., & Delclós-Clanchet, G. (2012). Adaptación cultural y validación de cuestionarios de salud: Revisión y recomendaciones metodológicas. *Salud pública de méxico*, 55(1), 57-66. <https://www.scielosp.org/pdf/spm/2013.v55n1/57-66/es>
- Rizkita, M. A., Winarno, A., Suwono, H., & Malek, N. A. (2025). Integración de la adaptación cultural en las estrategias de marketing digital: mejora de la competitividad y la sostenibilidad en las MIPYMES de Java, Indonesia. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 11(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100609>
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Salvador del Hierro, E. (2019). Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española. [*Trabajo de grado, Unviersidad de Cantabria*]. *Repositorio Institucional*. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17683/SALVADORDELHIERROENRIQUE.pdf?sequence=1>
- Samiee, S., & Chirapanda, S. (2019). International marketing strategy in emerging-market exporting firms. *Journal of International Marketing*, 27(1), 20–37. <https://doi.org/10.1177/1069031X18812731>

- Sinkovics, R. R., S. N., & Yamin, M. (2014). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? *International Business Review*, 23(4), 692-707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.12.004>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339–360. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.002>
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40–56. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>

## Anexos

### Anexo 1 Cronograma

Tabla 3. Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Diagnóstico situacional</b>					
<b>Segmentación y definición de mercados</b>					
<b>Diseño de estrategias</b>					
<b>Desarrollo de materiales promocionales</b>					
<b>Implementación de campañas</b>					
<b>Evaluación y ajustes</b>					

### Anexo 2 Presupuesto

Tabla 4. Presupuesto

Actividad / Recurso	Descripción	Costo Estimado
<b>Investigación de mercadeo</b>	Estudios de Mercado, análisis competencia y segmentación cultural y geográfica	\$1.000.000
<b>Desarrollo de campañas</b>	Diseño, producción y adaptación de materiales promocionales y publicitarios según mercados	\$4,000,000
<b>Publicidad digital</b>	Anuncios en redes sociales como Google Ads, email marketing, Facebook, Instagram y gestión de contenidos	\$4,000,000
<b>Capacitación y recursos</b>	Formación del equipo, contratación de consultores o agencias especializadas	\$2.000.000
<b>Herramientas tecnológicas</b>	Software de gestión, análisis y automatización de marketing digital	\$4.000.000
<b>Eventos y promociones</b>	Participación en ferias internacionales y campañas específicas por festividades	\$3.000.000
<b>Seguimiento y evaluación</b>	Monitoreo de KPIs, análisis de resultados y ajustes de estrategia	\$800.000
<b>Administración y otros</b>	Costos administrativos, comunicación interna y gastos imprevistos	\$ 4.000.000
<b>Total</b>		\$58.800.000