

**Comercio intercultural en América Latina:
Una investigación empírica de la cultura empresarial en México, y de cómo
pueden empresas de ciencias de la vida danesas comerciar exitosamente en el
mercado mexicano**

STUDY NO: 20174241
Comunicación Empresarial Internacional
Universidad de Aalborg
Monitor: Lotte Dam/Pedro Silvino Poza Maupain
Fecha: el 22 de agosto de 2022

Índice

Resumé.....	3
1 Introducción.....	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Pregunta de investigación.....	7
1.3 Delimitaciones de la tesina	8
1.4 Presentación del sector y de las empresas de ciencias de la vida danesas	9
1.5 Estructura y contenido de la tesina.....	11
2 Marco metodológico	12
2.1 Perspectiva científica pragmática	12
2.2 Método de investigación.....	14
2.3 Método de análisis y de recopilación de datos	15
2.3.1 Método de investigación cualitativo	15
2.3.2 Método de investigación cuantitativo	18
2.4 Perspectiva teórica.....	19
3 Marco teórico	20
3.1 Descripción de mercado.....	20
3.2 Las fuerzas del macroentorno de Kotler y Armstrong.....	21
3.2.1 Entorno demográfico	22
3.2.2 Entorno económico.....	22
3.2.3 Entorno medioambiental	24
3.2.4 Entorno tecnológico.....	25
3.2.5 Entorno sociopolítico	26
3.2.6 Entorno cultural	26
3.3 Comportamiento empresarial intercultural de Gesteland	29
3.3.1 Pautas de comportamiento empresarial intercultural.....	30
3.3.1.1 Orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación	30
3.3.1.2 Formal frente a informal	32
3.3.1.3 Rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo.....	33
3.3.1.4 Expresividad frente a cautela	35
4 Marco analítico	36
4.1 Descripción del mercado mexicano dentro del sector de ciencias de la vida.....	37
4.2 Análisis de las fuerzas del macroentorno en México de las empresas de ciencias de la vida danesas	40
4.2.1 Entorno demográfico	41
4.2.2 Entorno económico.....	44
4.2.3 Entorno medioambiental	47
4.2.4 Entorno tecnológico.....	51
4.2.5 Entorno sociopolítico	53
4.2.6 Entorno cultural	56
4.3 Recapitulación del análisis	58
4.4 Análisis de la cultura empresarial en México.....	60

4.4.1	Orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación	60
4.4.2	Formal frente a informal	63
4.4.3	Rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo	66
4.4.4	Expresividad frente a cautela	70
4.5	<i>Recapitulación del análisis</i>	74
5	Conclusiones y recomendaciones	75
6	Referencias bibliográficas	79

Resumé

Som følge af den økonomiske globalisering og en øget international konkurrence bliver internationalisering og eksport stadig vigtigere for mange virksomheder. I de seneste år har der således været en stigning i danske virksomheders internationalisering og i den samlede danske eksport, hvilket har bidraget væsentligt til landets økonomi. Imidlertid har den øgede internationale samhandel tydeliggjort de kulturelle forskelles afgørende betydning, da viden om disse kræver detaljerede undersøgelser af de specifikke markeder. Dog betragter 58 % af danske eksportvirksomheder i dag stadig de kulturelle aspekter som en af de største barrierer for eksport, hvilket understreger den manglende viden om betydningen af disse. Det forekommer derfor paradoksalt, at man inden for den danske life science-sektor har en ambition om at fordoble eksporten inden 2025.

Danske virksomheder har i den seneste årrække haft en stigende interesse for det latinamerikanske marked. I den kontekst er Mexico en af de fem vigtigste ekspansionsøkonomier, som Danmark har etableret et strategisk samarbejde med, med det formål at styrke dansk eksport til det mexicanske marked. Derudover er det mexicanske marked for importerede lægemidler og medicinsk udstyr fortsat i kraftig vækst, især som følge af covid-19 krisen. Mexico har dermed stærke makroøkonomiske institutioner og er åben for international handel.

Forskningsproblemet i dette speciale er således manglende videnskabelige undersøgelser af de forretningsmæssige kulturelle aspekter, der er relevante for danske virksomheder, som ønsker at indtræde eller styrke sin position på det mexicanske marked. Formålet med dette speciale er derfor at undersøge hvordan den mexicanske kultur påvirker handelsstilen i Mexico, og hvordan danske life science-virksomheder strategisk og praktisk bør håndtere disse kulturelle aspekter, når de handler med og eksporterer til det mexicanske marked. Specialet tager på den baggrund udgangspunkt i følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke makromiljømæssige faktorer og hvilke aspekter af den mexicanske forretningskultur bør tages i betragtning ud fra et dansk forretningsperspektiv, og hvordan kan danske life science-virksomheder håndtere disse aspekter for at kunne handle succesfuldt med Mexico?

Med udgangspunkt i et pragmatisk videnskabsperspektiv besvares problemformuleringen ved at anvende mixed methods som dataindsamlingsmetode, hvor der gennemføres en kvalitativ analyse af de empiriske data, i form af websider og videnskabelige artikler, undersøgelser og statistikker. Denne analyse understøttes derudover af den kvantitative analysemetode i form af triangulering, med det formål at nuancere og styrke undersøgelsens validitet. Ved anvendelse af Philip Kotler og Gary Armstrongs (2014) teori om makromiljøkræfter analyseres konteksten på det mexicanske marked for de danske life science-virksomheder. Derudover analyseres den mexicanske forretningskultur ved hjælp af Richard R. Gestelands (2012) teori om interkulturel forretningsadfærd. På baggrund af undersøgelsens resultater fremsættes en række anbefalinger vedrørende succesfuld kommunikation og handel på det mexicanske marked.

Nøgleord: International handel, interkulturel handel, interkulturel kommunikation, interkulturel kompetence, interkulturel forretningsadfærd, Latinamerika, mexicansk forretningskultur, internationalisering, eksport til Mexico, eksport life science.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

En la economía global de hoy, empresas de todos los tamaños están expandiéndose internacionalmente con el objetivo de conseguir mejoras. Por ejemplo, aumentar su potencial o sus ingresos, diversificar sus mercados, tener mayor accesibilidad a profesionales y empleados internacionales, conseguir ventajas competitivas, así como crear o reforzar su imagen corporativa y, por tanto, adquirir credibilidad internacional. En este sentido, la internacionalización de las empresas danesas y las exportaciones totales danesas han aumentado durante los últimos años, lo cual, como demuestran distintos estudios (Erhvervsministeriet 2020, 10; Erhvervsministeriet y Udenrigsministeriet 2021, 4), contribuye significativamente a la economía del país.

En los últimos dos años y medio, la crisis global del coronavirus ha afectado notablemente a la economía mundial, lo cual ha conducido a una caída mayor de la demanda extranjera, según las Estadísticas de Dinamarca (2022) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante, “la OCDE”) (2021a, 17). Aun así, cabe destacar que en ese mismo periodo se ha seguido manteniendo un aumento de las exportaciones danesas. Según estas fuentes (Ibid.), este aumento se ha sostenido en sectores menos afectados por fluctuaciones en actividades extranjeras, incluido el sector de ciencias de la vida¹, que es en el que se basa la investigación de la presente tesina. Además, según subraya el Banco Nacional de Dinamarca (2021, 4-5), ha habido progresos significativos en los mercados de exportación daneses desde que se abolieron las restricciones globales en relación con la pandemia global.

En esta línea, como señala un nuevo estudio del Banco Mundial y de la Organización Mundial del Comercio (2022a), a medida que la economía global se recupere de la crisis del coronavirus, se estima que el comercio internacional seguirá aumentando, desempeñando un papel fundamental en relación con el crecimiento económico de los países de desarrollo, así como facilitando una recuperación más rápida de la pandemia.

Dentro de este contexto, la globalización del comercio mundial ha puesto en evidencia la importancia decisiva de las diferencias culturales, exigiendo, como también han destacado

¹ Véase el apartado 1.4 para una descripción detallada del sector.

distintos investigadores (Gesteland 1999; 2012; Kotler 1999; Kotler y Armstrong 2014; Hall y Hall 1990; Hofstede 2003; 2011; Trompenaars y Hampden-Turner 1997; Lewis 2006; Kluckhohn y Strodbeck; Plum et al 2007; Schein 2016), que las empresas internacionales y plurinacionales realicen investigaciones sobre los mercados específicos a los que quieran dirigirse, ya que cada país se caracteriza de manera diferente según distintos aspectos, incluidos los culturales, lingüísticos, políticos, legales, gubernamentales, económicos, sociales e históricos. Como es sabido, existen desde hace tiempo distintas investigaciones científicas sobre el concepto cultura dentro del contexto del comercio y comunicación internacionales, así como sobre de qué manera influye la cultura en el proceso comercial (Ibid.). Es dentro de este ámbito donde el trabajo de Richard Gesteland (1999; 2012) ha contribuido considerablemente, clasificando en pautas lógicas las distintas costumbres y prácticas comerciales internacionales, así como ilustrando la interconexión entre la cultura y la comunicación.

A este respecto, como también revoló una amplia investigación cuantitativa realizada en 2013 entre 70 empresas danesas que exportaban a mercados fuera de la Unión Europea, hoy en día un 58% de las empresas danesas exportadoras todavía consideran los aspectos culturales como una de las barreras más elevadas para la exportación (Danish Export Association 2022a). Sin embargo, dentro del sector de ciencias de la vida danés se tiene, paradójicamente, la ambición de duplicar las exportaciones para 2025, según menciona el Ministerio de Industria de Dinamarca (2018, 6) en su plan de crecimiento para el mencionado sector.

En lo que respecta a mercados extranjeros en expansión que podrían presentar un gran potencial de mercado para las empresas pertenecientes al sector de ciencias de la vida danés, tal y como nos recuerda el Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca (Udenrigsministeriet 2022a), el interés general de las empresas danesas por los mercados latinoamericanos ha ido creciendo desde hace algún tiempo. En este contexto, el mercado mexicano de productos y dispositivos médicos importados ha ido aumentando rápidamente en los últimos años, consecuencia, en particular, de la crisis sanitaria del coronavirus. Por otra parte, según el Gobierno de Dinamarca (2017), México es una de las cinco principales economías de expansión con que Dinamarca ya ha establecido una colaboración estratégica, con el objetivo de que se refuerce la exportación danesa al mercado mexicano. Además, como es sabido, México es estado miembro de la OCDE y del G20,

así como tiene fuertes instituciones macroeconómicas, por lo que este país está abierto al comercio internacional.

Por tanto, resulta pertinente investigar cómo influye la cultura en el estilo comercial en México y cómo deberían las empresas de ciencias de la vida danesas manejar estratégica y prácticamente los aspectos culturales cuando negocien y exporten al mercado mexicano. Así pues, esta tesina partirá de la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué aspectos del macroentorno en México y de la cultura empresarial mexicana deben tenerse en cuenta desde una perspectiva empresarial danesa, y cómo pueden las empresas de ciencias de la vida danesas gestionar dichos aspectos para comerciar exitosamente en México?

El objetivo de la tesina es, por tanto, proporcionar una perspectiva general de la problemática, no una lista exhaustiva, de modo que las empresas danesas alcancen un conocimiento mejor de los mencionados aspectos culturales. Además, se desea presentar una guía de recomendaciones que pueden seguir las empresas cuando se dirijan al mercado mexicano. De este modo, estas recomendaciones ayudarían a las empresas a adaptar su comunicación y operaciones a la cultura empresarial mexicana, así como contribuirían a que consigan éxito en las situaciones de comercio con comerciantes mexicanos.

Para contestar a la problemática de la presente tesina se aplicarán métodos mixtos, realizando un análisis cualitativo de un conjunto de textos y datos cualitativos y cuantitativos accesibles dentro del ámbito de investigación. Por consiguiente, se realiza un análisis del contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano, aplicando *las fuerzas del macroentorno* de Philip Kotler y Gary Armstrong (2014). Asimismo, a través de la teoría del *comportamiento empresarial intercultural* de Richard R. Gesteland (2012), se analizan las pautas de comportamiento empresarial de la cultura mexicana. Estas pautas se compararán y contrastarán con la cultura empresarial danesa cuando resulte pertinente y necesario para los resultados del análisis.

1.3 Delimitaciones de la tesina

Este apartado contiene las delimitaciones que tienen el objetivo de delimitar la problemática y ámbito de investigación de la presente tesina.

La tesina se limitará a la investigación de la cultura empresarial mexicana y, por tanto, no analizará simultánea y comparativamente la cultura empresarial danesa, aunque esta última se comparará y contrastará parcialmente con la cultura empresarial mexicana cuando se considere pertinente para los resultados e interpretación de los análisis, explicitando las diferencias culturales significativas que puedan existir entre las dos culturas. Además, esta comparación desempeñará un papel importante en relación con los comentarios y evaluaciones que se utilizarán en la tesina. De modo que el énfasis de los análisis se pondrá en la cultura empresarial mexicana, que es el ámbito del cual la tesina pretende obtener un mejor conocimiento.

Otros mercados latinoamericanos también podrían haberse considerado como mercados relevantes de investigar desde una perspectiva empresarial danesa, puesto que también se encuentran en proceso de expansión (Udenrigsministeriet 2022a). No obstante, la investigación de la tesina se delimitará al mercado mexicano debido a los motivos explicados a continuación. Por una parte, en lugar de enfocarse en varios de estos mercados en expansión, el objetivo de la tesina es realizar una investigación lo más profunda posible de la problemática y, de esta manera, obtener el nivel de detalle que se considera que requiere la presente pregunta de investigación. Así que los resultados de la investigación demostrarán en la medida de lo posible la cultura empresarial actual en México. Por otra parte, como estado miembro de la OCDE, G20 y Alianza del Pacífico, entre otras, se considera México como uno de los países en desarrollo con un progreso más fuerte. Se encuentra entre las 15 mayores economías del mundo y es la segunda mayor economía de América Latina justo por detrás de Brasil (Banco Mundial 2022a; 2022b; OCDE 2022a; Banco Santander 2022a). Además, tal como señala el Banco Mundial, México “tiene instituciones macroeconómicas sólidas y está abierto al comercio” (Banco Mundial 2022a). Este aspecto, como se sostiene en la presente tesina, podría brindar distintas oportunidades para las empresas danesas que quieran comerciar en el mercado mexicano. Asimismo, debido a la ubicación estratégica y geográfica que tiene México con relación a Estados Unidos, el mayor mercado mundial, al cual es más fácil exportar para las empresas extranjeras si tienen alguna forma de

representación en México (como por ejemplo filiales, oficinas de venta, producciones u otras), se considera en esta tesina el mercado mexicano como especialmente atractivo y pertinente para la exportación e internacionalización danesas.

Aparte de las delimitaciones anteriores, la perspectiva empresarial danesa desde la que la presente investigación se partirá se limitará a una unidad de comercio específica, es decir, el sector de ciencias de la vida. Por una parte, investigar la situación y contexto actual de una empresa exige que se obtenga un conocimiento del entorno interno e inmediato de esta empresa, lo que sería una investigación demasiado extensa dentro de esta misma tesina. Por otra parte, como también han demostrado distintos estudios (Dansk Industri 2021; Danish Life Science Cluster 2021; Erhvervsministeriet 2018; 2021; Regeringen 2021; Sundhedsministeriet y Udenrigsministeriet 2021), las ciencias de la vida son un sector clave danés, que se espera siga expandiéndose, y dentro del que hay un gran potencial de mercado en México. De este modo, la tesina se delimitará, por tanto, de los otros sectores, incluidos, por ejemplo, el sector de clima y energía o de alimentario, que podrían considerarse como relevantes como perspectiva empresarial danesa en la presente investigación. A este respecto cabe subrayar además que cuando se mencione *el sector o empresas danesas de ciencias de la vida* se refiere a la mencionada *perspectiva empresarial danesa*.

1.4 Presentación del sector y de las empresas de ciencias de la vida danesas

En línea con la delimitación específicamente al sector de ciencias de la vida, se presenta en este apartado dicho sector, incluidas las empresas pertenecientes al mismo. El conocimiento de este sector se considera un elemento esencial para la comprensión de la perspectiva empresarial desde la que se basará esta tesina, así como para la comprensión de las demás consideraciones e interpretaciones de la presente investigación desde el punto de vista de las mencionadas empresas.

En lo que respecta al sector de ciencias de la vida, desde un enfoque que se basa en las ciencias y conocimientos de todos los organismos vivos, dentro de las ciencias de la vida se desarrollan e investigan los procesos de producción, productos y tecnologías. Según una descripción científica (Lægemedelstyrelsen 2020), el término *los productos médicos* se aplica a

todos los dispositivos que se utilizan en cualquier forma de proceso de tratamiento y de salud dentro del sistema sanitario. Es decir, soluciones sanitarias digitales, equipamiento hospitalario, camas hospitalarias, quirúrgicas avanzadas, equipamiento en operaciones, equipos de prueba, así como jeringuillas y productos similares. Por tanto, en la presente tesina cuando se utilice el término *los productos médicos* se refiere a todos los distintos tipos de productos, equipos médicos y dispositivos que incluya en general el sector de ciencias de la vida. En este contexto, la Organización Mundial del Comercio (2021, 13-15) ha elaborado una lista detallada de todo tipo de productos médicos, la cual también se incluye en el fundamento empírico en el que se basa esta presentación del sector de ciencias de la vida.

A continuación, basándola en investigaciones danesas (Erhvervsministeriet 2018, 6; Dansk Industri 2021; IRIS Group 2017, 3-6; 12-13; Lægemedelstyrelsen 2020; Medicoindustrien 2021), se presenta una descripción del sector de ciencias de la vida. Como queda dicho, las ciencias de la vida se consideran como un sector clave danés que contribuye de modo significativo a las exportaciones totales y economía danesas. De hecho, como subraya Lægemedelstyrelsen (2022), el sector impulsa fuertemente el crecimiento, producción, empleo y exportación de Dinamarca, y, por tanto, si no se hubiesen incluido la exportación e importación de este sector en la balanza comercial del país, esta última habría sido negativa. En este contexto, otro detalle importante que cabe destacar, como subraya un estudio de Iris Group (2017, 5), es que se espera que más se duplique la biotecnología industrial global para el año 2030. Según esta misma fuente (Ibid.), cabe esperar además que siga expandiéndose el mercado global de los productos farmacéuticos con un 4,5% al año.

En definitiva, según las fuentes señaladas anteriormente, el sector de ciencias de la vida incluye mayoritariamente las empresas de los ámbitos farmacéutico, médico, diagnóstico, bioenergético, biotecnológico y alimentos avanzados, es decir las empresas que desarrollan, producen, venden, asesoran o investigan dentro de la cadena de valor de, entre otros, los siguientes ámbitos: salud digital, medicamentos, dispositivos médicos, preparados biotecnológicos, nanotecnologías, productos y asesoramiento sanitarios para diagnóstico in vitro, así como impresión 3D. Como se ha señalado anteriormente, desde hace algunos años dichas empresas están a la vanguardia en las ciencias de la vida, y, según señala el Ministerio de Industria de Dinamarca (2022), la industria de ciencias de la vida contribuye significativamente a la

economía danesa, incluye aproximadamente 50.000 puestos de trabajo, así como tiene una exportación de productos que, en 2020, superó los 150.000 millones DKK, lo cual corresponde al 22% del total de exportaciones de Dinamarca. En consecuencia, representando hoy en día casi una triplicación frente al año 2008, este incremento de las exportaciones significa que el sector se encuentra entre los mayores sectores de exportación del país. Dentro de este contexto, según los Ministerios de Asuntos Exteriores y de la Salud de Dinamarca (2021, 3), se prevé que la exportación de esta industria ascienda a 370.000 millones DKK en 2030. A modo de ejemplo, de las aproximadamente 1.500 empresas de ciencias de la vida danesas, algunas de las mayores, según destaca Iris Group (2017, 12-13), son Carlsberg, Novo Nordisk, Novozymes, Chr. Hansen, Lundbeck, Arla Foods, BioMar, Traclnnovations y Unibio, las cuales pertenecen a distintos subsectores de ciencias de la vida.

1.5 Estructura y contenido de la tesina

Este apartado tiene por objeto proporcionar al lector una visión general de las distintas partes y secciones de la presente tesina. La tesina se estructurará de modo que consta de cinco partes principales, subdivididas en varios apartados.

La primera parte consiste en la metodología, la cual constituirá el marco contextual de la presente investigación de la cultura empresarial en México desde una perspectiva empresarial danesa. Por consiguiente, se presentará primeramente la perspectiva científica desde la cual parte la investigación. En segundo lugar, se describirá el método de investigación. A continuación, seguirá una presentación del método de análisis, seguida de una reseña de reflexiones sobre la perspectiva teórica de la tesina. Por último, esta primera parte contendrá una presentación del material empírico.

La segunda parte de la tesina constituirá el marco teórico, explicando en profundidad el fundamento teórico del que partirán los análisis, en concreto, la teoría fuerzas del macroentorno de la empresa de Kotler y Armstrong (2014) y la teoría comportamiento empresarial intercultural de Gesteland (2012).

En la tercera parte, que incluirá el análisis de la tesina, se efectuará primeramente una descripción del mercado mexicano dentro del sector de ciencias de la vida, lo que contribuirá a un

conocimiento profundo y compartido de este mercado. A continuación, se realizará un análisis del contexto de las empresas danesas en el mercado mexicano, enfocándose en los factores macroambientales, seguido de un análisis del comportamiento empresarial cultural en México desde una perspectiva empresarial danesa, y de cómo pueden dichas empresas gestionar los aspectos de la cultura empresarial mexicana en un contexto de comercio con este mercado.

La cuarta parte presentará las conclusiones de la tesina, en las que se determinarán los principales elementos de los mencionados aspectos culturales que deben tener en cuenta las empresas danesas cuando comercien con el mercado mexicano. Además, se recomendará cómo pueden dichas empresas gestionar estos aspectos para comerciar exitosamente. Por último, en esta parte se discutirán y pondrán en perspectiva los resultados del análisis del macroentorno mexicano y de la cultura empresarial mexicana.

2 Marco metodológico

Esta sección tiene el objetivo de resaltar las consideraciones teóricas y metodológicas científicas de la presente investigación, así como explicitar las decisiones que se adoptarán con respecto a la elaboración de la presente tesina. Con el fin de aclarar la comprensión del diseño de investigación de la tesina, se explicará primeramente la perspectiva científica, el pragmatismo, y cómo éste influirá en la investigación. A continuación, se presentarán los métodos mixtos, los cuales se utilizarán como método de investigación. Finalmente, se justificarán las consideraciones de la perspectiva teórica, pasando a explicar el método de recopilación de datos y material empírico de esta investigación, incluidos el método cualitativo y el cuantitativo, así como de qué manera este método contribuirá a contestar la pregunta de investigación.

2.1 Perspectiva científica pragmática

La perspectiva científica de la presente tesina es el pragmatismo, porque se realizará la investigación adoptando un enfoque eminentemente práctico, así como se hará hincapié en el contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas. Además, se enfocará en la pregunta de

investigación de la tesina, de modo que el proceso de la investigación se dirija continuamente por lo que se considere funciona mejor para contestar la pregunta de investigación.

Como queda dicho, en la presente investigación se enfocará en los métodos y herramientas que puedan aplicarse con una finalidad eminentemente práctica, que es lo que permite precisamente el pragmatismo. Es decir que, tal y como también han señalado distintos investigadores (Creswell 2014, 6; 10-11; Morgan 2014, 1051), se aplicarán en esta tesina distintos paradigmas de investigación, enfocándose en los procedimientos y métodos de análisis y de recopilación de datos que más eficazmente contribuyan a la realización de la investigación, así como que más eficazmente contribuyan a contestar la pregunta de investigación. Coincidiendo con el razonamiento de Goldkuhl (2004), se aplicarán pragmáticamente los métodos y procedimientos científicos que se considere que “funcionan” para llevar a cabo la presente investigación, independientemente de la base ontológica, epistemológica y metodológica.

Dentro del paradigma del pragmatismo se enfoca también en el contexto, ya que se es consciente de que todas investigaciones científicas siempre se desarrollan en un contexto, ya sea político, económico, social, histórico, cultural, legal, medioambiental o relativo a cualquier otro factor macroambiental que pueda tener un impacto en la investigación específica. Adoptando, como ya se ha explicado, un enfoque en el contexto específico y en la práctica de las empresas de ciencias de la vida danesas en relación con su comercio con el mercado mexicano, se coincide en esta tesina con Cherryholmes en cuanto a que “pragmatists agree that there is an external world independent of our minds” (Cherryholmes, 1992, 14), que debe tomarse en consideración, porque este mundo exterior, en este caso el contexto actual en el mercado mexicano, se considera inseparable del objeto de la investigación. De esta manera, la presente investigación de la cultura empresarial en México se desarrollará en los contextos que se consideren que pueden afectar a la situación actual y al comercio de las mencionadas empresas danesas.

Además, la presente investigación partirá de un enfoque pragmático, ya que, tal y como menciona Morgan (2007, 48), esta perspectiva científica permite la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos dentro de esta misma investigación empírica de modo que se pueda obtener el mejor conocimiento posible respecto a la pregunta de investigación. Así pues, dichos métodos se combinarán en esta tesina con el objetivo de que los datos empíricos se puedan recopilar y analizar cualitativa y cuantitativamente. De esta manera, se conseguirá el mejor

conocimiento de los aspectos de la cultura empresarial mexicana que se recomienda que tengan en cuenta las empresas de ciencias de la vida danesas cuando quieran comerciar exitosamente con el mercado mexicano.

2.2 Método de investigación

Como se ha expuesto en el apartado anterior, en la presente tesina se utilizarán pragmáticamente distintos paradigmas de investigación. Por consiguiente, como base metodológica la investigación se fundamentará en los métodos mixtos, los cuales, según subrayan distintos investigadores (Daymon y Holloway 2010, 349-351; Creswell 2014, 215), permiten la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos dentro de la misma investigación empírica. Por tanto, partiendo del paradigma pragmático, en la presente investigación se podrá obtener una base sólida de los métodos científicos y datos empíricos, ya sean cualitativos o cuantitativos, que más eficazmente ayuden a responder a la problemática de la tesina.

Este enfoque pluralista, el cual, tal como señala Creswell, "opens the door to multiple methods, different worldviews, and different assumptions, as well as different forms of data collection and analysis" (Creswell 2014, 10-11), proporciona en esta tesina una base de investigación que permite recopilar y combinar libremente datos empíricos de un conjunto de textos cualitativos y cuantitativos. De este modo, con base en el paradigma interpretativo, se recopilará y analizará cualitativamente una selección de páginas web y artículos que ilustran el comportamiento y la cultura empresariales mexicanos. Por consiguiente, basando la presente investigación en un enfoque cualitativo, según también han subrayado Daymon y Holloway (2011, 7), se pueden conseguir profundos conocimientos holísticos de la cultura empresarial en México, enfocándose en la comprensión e interpretación del texto y contenido de los mencionados datos empíricos.

Sin embargo, en la presente tesina los análisis se basarán también en el paradigma positivista, analizando cuantitativamente distintos datos y estadísticas. De esta manera, se aplicará en la tesina el diseño de métodos mixtos denominado como *secuencial exploratorio*, el cual, como explican distintos autores (Creswell 2009, 211-212; Daymon y Holloway 2011, 352-354), permite que se recopilen y analicen mayoritariamente datos cualitativos, respaldados, sin

embargo, por datos cuantitativos. Creswell define la investigación de métodos mixtos como “an approach to inquiry involving collecting both quantitative and qualitative data [...]. The core assumption of this form of inquiry is that the combination of qualitative and quantitative approaches provides a more complete understanding of a research problem than either approach alone” (Creswell 2009, 4; 2014, 4). Es decir, que tal y como explica este autor, en la presente investigación se triangularán los datos empíricos, enfocándose predominantemente en el análisis cualitativo con el objetivo de explorar e iluminar la cultura empresarial mexicana. A continuación, este análisis se profundizará incluyendo el análisis cuantitativo, con el cual se pretenden ampliar los resultados obtenidos en el análisis cualitativo de modo que aumenten la generalizabilidad y representatividad de la investigación. De este modo, se podrán generalizar los resultados de los análisis de la cultura empresarial en México dentro todo el mercado mexicano, así como se podrán poner en perspectiva respecto al mercado latinoamericano en general. Así pues, la investigación en esta tesina se basará en los métodos mixtos, ya que se considera que este método de investigación contribuye a resultados de análisis más amplios que no podrían haberse obtenido aplicando exclusivamente el método cualitativo o el cuantitativo.

2.3 Método de análisis y de recopilación de datos

En este apartado se presentará y explicará primeramente el método cualitativo y cómo se utilizará como método de investigación en la presente tesina. A continuación, seguirá una presentación y explicación del método cuantitativo y de cómo se aplicará en la investigación. Se considera, por tanto, la utilización de ambos métodos como adecuada y necesaria en este proceso de investigación para llegar a una respuesta lo más completa posible de la pregunta de investigación, tal y como indica Creswell (2009, 203).

2.3.1 Método de investigación cualitativo

Como ya se ha explicado anteriormente, los análisis de la presente investigación se basarán predominantemente en el método cualitativo como método de investigación, ya que el enfoque cualitativo permite que se obtengan conocimientos profundos sobre la cultura empresarial

mexicana, analizando e interpretando inductivamente los datos empíricos recopilados. Es decir, que a través del análisis cualitativo se obtendrían conocimientos profundos y pertinentes de la problemática y, por tanto, una fuerte validez interna del material empírico específico de la presente investigación. En años recientes, este enfoque cualitativo ha sido evolucionado y redefinido por distintos investigadores (Denzin y Lincoln 2011; Creswell 2013; Morse y Richards 2002; Weis y Fine 2000). En este sentido, dado que se hará hincapié precisamente en el *proceso* de la presente investigación, se adoptará la definición de investigación cualitativa planteada por Creswell:

“Qualitative research begins with assumptions and the use of interpretive/theoretical frameworks that inform the study of research problems addressing the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. To study this problem, qualitative researchers use an emerging qualitative approach to inquiry, the collection of data in a natural setting sensitive to the people and places under study, and data analysis that is both inductive and deductive and establishes patterns or themes. The final written report or presentation includes the voices of participants, the reflexivity of the researcher, a complex description and interpretation of the problem, and its contribution to the literature or a call for change.” (Creswell 2013, 44).

Si bien en esta definición de la investigación cualitativa de Creswell (Ibid.) se incorporan varios de los elementos de la definición desarrollada por Denzin y Lincoln (2011), Creswell pone mayor énfasis en el diseño de la investigación, así como en la utilización de distintos enfoques y métodos de investigación. Como indica esta definición de Creswell (2013, 44), la investigación cualitativa permite que se incluya en la investigación una mayor atención en la interpretación, así como que se sitúe la investigación dentro de un contexto político, social o cultural de los investigadores o de la problemática. Además, tal y como menciona este autor (Ibid., 45), dentro de un estudio cualitativo se enfoca en la reflexividad o presencia de los investigadores en la relación específica que representan ellos. De manera más precisa, en la presente investigación se recopilarán aquellos textos y datos empíricos dentro del ámbito de la problemática que representen las experiencias propias de los participantes de la investigación sobre la cultura empresarial

mexicana, analizando detalladamente esta información, así como interpretando sus acciones y comportamiento dentro de su contexto y entorno naturales. En consecuencia, esta recopilación de datos, observación e interpretación subjetivas, como también señala Creswell (2013, 45), permiten que el papel como investigadora sea un instrumento clave en la investigación. Por tanto, se tendrá en cuenta en esta tesina que la selección específica de datos sobre la cultura empresarial mexicana influiría en los resultados de los presentes análisis, de modo que distintos datos contribuirán a resultados diferentes.

Además, como ya se expuso anteriormente, se recopilarán y aplicarán en la presente tesina distintos datos empíricos de textos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de obtener un amplio conocimiento de la problemática, basado en el conjunto de todas las fuentes de datos recopiladas. En concreto, por medio del contenido y texto que se recopilen en las páginas web se obtendrán amplios conocimientos cualitativos de la cultura empresarial mexicana, los cuales contribuirán al marco analítico y al nivel de análisis detallado. A continuación, a través de distintos artículos web y artículos científicos que comunican sobre la cultura empresarial mexicana y situaciones específicas, se incluirá también en los presentes análisis un profundo conocimiento cualitativo que contribuirá al nivel de detalle del análisis que se considera que requiere la pregunta de investigación de la tesina. Los distintos datos mencionados contribuirán con conocimientos variados y plurales, que ayudarán a contestar la pregunta de investigación.

En definitiva, se basará la investigación en el método cualitativo, porque, como bien subraya Creswell (Ibid., 45-46), a través de este método de investigación se permite que los datos empíricos se organicen inductivamente hacia un nivel de análisis y de información más profundo y abstracto, investigando e interpretando de manera recíproca entre distintos métodos de recopilación de datos. Desde otra perspectiva, se aplicará en la tesina el método de investigación cualitativo, porque permite que se aplique la triangulación metodológica, la cual contribuye a un incremento de la representatividad y validez de la investigación.

Además, y coincidiendo con Creswell (Ibid.), un enfoque cualitativo permite que se reflexione deductivamente sobre la problemática, determinando e identificando continuamente temas o pautas en los datos recopilados. Por consiguiente, a lo largo del proceso de investigación de esta tesina se utilizará este razonamiento complejo de la lógica deductiva dependiendo de lo que se considere que contribuye más eficazmente a responder la pregunta de investigación. De

manera más precisa, la presente investigación se basará en elementos del método hipotético-deductivo, determinando e investigando si se puede caracterizar la cultura empresarial mexicana de conformidad con las pautas de comportamiento empresarial intercultural según la teoría de Gesteland (2012). Así pues, se tiene una idea o suposición de que existirían diferencias culturales entre la cultura empresarial mexicana y la cultura empresarial danesa, puesto que, como queda dicho en la introducción de esta tesina, un 58% de las empresas danesas exportadoras todavía consideran los aspectos culturales como una de las barreras más elevadas para la exportación a los mercados extranjeros. No obstante, esta idea o suposición no se formulará como una hipótesis en la presente tesina.

2.3.2 Método de investigación cuantitativo

En contraposición al método de investigación cualitativo, en la presente investigación se incluye también el método cuantitativo, por lo que se podrán obtener también conocimientos medibles y cuantificables sobre el contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano, así como sobre los elementos y comportamientos empresariales culturales en México.

Tal como ya se ha explicado anteriormente (véase apartado 2.2), en la presente tesina se aplicará de manera complementaria el método cuantitativo, recopilando e investigando cuantitativamente la cultura empresarial mexicana a través de una serie de estadísticas y de estudios científicos. Esto se hace con el objetivo de llegar a una respuesta completa a la pregunta de investigación que aumente la posibilidad de reforzar la validez externa de la investigación, así como que refuerce la generalizabilidad de los resultados de los análisis de la cultura empresarial mexicana, permitiendo que se pueda generalizar a todo el mercado mexicano. Además, al basar también la investigación en un fundamento empírico cuantitativo, aumentaría la posibilidad de poner más ampliamente en perspectiva dichos resultados respecto al mercado latinoamericano en general.

De este modo, y como se ha dicho anteriormente (véase apartado 2.2), en la presente tesina se aplicará complementariamente el método cuantitativo según el diseño de métodos mixtos denominado por distintos investigadores (Creswell 2009, 211-212; Daymon y Holloway 2011, 352-

354) como *secuencial exploratorio*, permitiendo que se recopilen y analicen mayoritariamente datos cualitativos que se respaldan, sin embargo, por datos y estadísticas cuantitativos.

2.4 Perspectiva teórica

La selección del marco teórico de la presente tesina se realiza fundamentándose en la pregunta de investigación por motivos de lo que se considera de conformidad con la perspectiva científica y deductiva de la tesina. Primeramente, se incluye en la investigación de la cultura empresarial mexicana una descripción y análisis del mercado mexicano en relación con el sector de ciencias de la vida, porque tal descripción permite que se obtengan conocimientos profundos y compartidos de dicho sector mexicano. De este modo, los análisis de la tesina partirán de una base sólida de conocimientos cualitativos y cuantitativos del sector de ciencias de la vida dentro del mercado mexicano.

A continuación, con base en los conocimientos obtenidos a través de la mencionada descripción y análisis del mercado mexicano, se incluirá el análisis del contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano, enfocándose en las fuerzas del macroentorno de Kotler y Armstrong (2014). Este enfoque teórico se selecciona porque la mencionada teoría permite que se obtengan profundos conocimientos cualitativos sobre el contexto de dichas empresas, lo que contribuirá al nivel de detalle del análisis. Asimismo, esta teoría se incluirá en la investigación, porque se considera en la presente tesina pertinente y esencial tener en cuenta el contexto en el que la investigación se desarrollará, de modo que las empresas de ciencias de la vida danesas obtendrán conocimientos sobre las amenazas u oportunidades que existan en el mercado mexicano, las que ellas pueden disminuir o de las que pueden aprovecharse. Estos factores contextuales, ya sean políticos, económicos, sociales, culturales, legales o históricos, pueden tener un impacto importante en las empresas de ciencias de la vida danesas cuando comuniquen y comercien con empresarios y comerciantes en el mercado mexicano.

La última parte del marco analítico de la tesina consiste en el análisis de la cultura empresarial mexicana, investigando, por medio de la teoría de Gesteland (2012), las pautas del comportamiento empresarial cultural en México, las que se compararán y contrastarán con la cultura empresarial danesa cuando se considere pertinente y necesario para la interpretación y para poder obtener resultados relevantes del análisis de la cultura empresarial mexicana.

Por consiguiente, basando la investigación de la tesina en este fundamento teórico, se analizarán e investigarán pragmáticamente los datos empíricos sobre la cultura empresarial y sector de ciencias de la vida en México y Dinamarca que se considere que contribuirán más eficazmente a contestar la pregunta de investigación.

3 Marco teórico

En lo siguiente se presenta el marco teórico en que se basa la presente investigación, y que tiene por finalidad describir las teorías y herramientas analíticas que se aplican en la tesina, de modo que consta de tres secciones principales. Además, se justifican las selecciones de las teorías y cómo éstas contribuyen a la investigación. En primer lugar, se define cómo se considera en la presente tesina la *descripción de mercado* como herramienta de análisis, la que tiene el objetivo de contribuir a un conocimiento profundo y compartido del mercado mexicano, centrándose en el sector de ciencias de la vida. A continuación, se introduce la teoría *fuerzas del macroentorno de la empresa* de Kotler y Armstrong (2014), a través de la que se analiza el contexto de las empresas danesas, enfocándose en los factores macroambientales, es decir; entorno demográfico, entorno económico, entorno medioambiental, entorno tecnológico, entorno sociopolítico y entorno cultural. Por último, se presenta la teoría *comportamiento empresarial intercultural* de Gesteland (2012), por medio de la que se realiza el análisis de la cultura empresarial en México, basándose en las pautas de comportamiento empresarial intercultural: orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación, formal frente a informal, rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo, así como expresividad frente a cautela.

3.1 Descripción de mercado

Como ya se ha explicado en la metodología, para garantizar que se consigan conocimientos profundos y compartidos del mercado mexicano con respecto al sector de ciencias de la vida, se efectúa primeramente una descripción de dicho mercado, la que está seguida de los análisis de las fuerzas del macroentorno de las empresas danesas y del comportamiento empresarial cultural

mexicano. Partiendo, por consiguiente, de los métodos mixtos, esta descripción del mercado mexicano puede basarse en un fundamento sólido de fuentes y datos empíricos, ya sean cuantitativos o cualitativos, que sean accesibles y válidos dentro del ámbito de investigación y que mejor describan este mercado. Dicha descripción se construye de modo estructurado y simplificado, tal y como recomiendan Lægaard y Vest (2016, 102), explicando, entre otros, las necesidades de los clientes, el crecimiento del mercado, la cuota del mercado, así como una evaluación general de las oportunidades de mercado en el mercado mexicano.

3.2 Las fuerzas del macroentorno de Kotler y Armstrong

Las fuerzas del macroentorno de Kotler y Armstrong (2014) que, a continuación, se presentan y explican, están compuestas por seis fuerzas principales de la empresa. Según explican estos autores (Ibid., 96), las organizaciones y empresas, incluidos sus proveedores, clientes, intermediarios, competencia y grupos de interés están operando en un entorno global de fuerzas y megatendencias, las que pueden brindar oportunidades o plantear amenazas, representando variables no controlables que deben analizar y comprender las empresas, con el objetivo de que su comportamiento se ajuste de conformidad con estas fuerzas y megatendencias. En este contexto, las organizaciones y empresas se enfrentan cada vez más a dichas fuerzas globales, por lo que, como también han subrayado Kotler y Armstrong (Ibid., 96), es de importancia fundamental incluirlas en las estrategias empresariales e investigaciones de mercado. En el cambiante mercado global las organizaciones y empresas deben, por tanto, controlar e investigar las siguientes seis fuerzas principales: *demográfica, económica, medioambiental, tecnológica, sociopolítico*, así como *cultural*. Sin embargo, tal y como subrayan Kotler y Armstrong (Ibid., 96), si bien dichas fuerzas se analicen e investiguen independientemente en la práctica, las organizaciones y empresas deben tener en cuenta que las fuerzas se interrelacionan y afectan, constituyendo, en su conjunto, las nuevas oportunidades y amenazas que puedan existir en el mercado específico, al que quieran dirigirse las organizaciones y empresas. A modo de ejemplo, como también ejemplifican Kotler y Armstrong (Ibid., 96), el aumento significativo de la población mundial que ha seguido creciendo en los últimos años seguirá implicando, por tanto, mayores explotaciones de recursos, así como mayores niveles de contaminación medioambiental. Todo

esto exige aún más que se apliquen nuevas normas a las empresas y consumidores. De esta manera, las fuerzas se afectan e interrelacionan continuamente, creando y fomentando, entre otros, nuevas soluciones, productos o acciones que, a su vez, contribuyen a cambios de actitudes y comportamientos de los distintos operadores en el mercado.

En esta línea, cabe mencionar además que la perspectiva científica de la presente tesina permite precisamente que se analice pragmáticamente el contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas según las mencionadas fuerzas del macroentorno que se consideren más pertinentes e importantes para la investigación, y que ayuden más eficazmente a contestar la pregunta de investigación. Así que, en la presente investigación se analizan pragmáticamente aquellos aspectos dentro de cada fuerza del macroentorno dentro del sector de ciencias de la vida en el mercado mexicano, elegidos según su pertinencia e importancia para las empresas ya mencionadas.

3.2.1 Entorno demográfico

Esta fuerza del macroentorno que, según recomiendan Kotler y Armstrong (Ibid., 96), debe tenerse en cuenta y deben controlar las empresas y especialistas de comercialización, trata de la población, precisamente porque ésta constituye los mercados. Por consiguiente, investigando un mercado específico, es preciso analizar y obtener conocimientos sobre el tamaño y la tasa del aumento de la población de este mercado, incluidos los siguientes aspectos demográficos: *el crecimiento de la población y los movimientos y características al nivel regional*. Así pues, analizando el contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano, es de importancia fundamental que se obtengan conocimientos profundos de la población mexicana, basados en los mencionados aspectos del entorno demográfico.

3.2.2 Entorno económico

Investigando la fuerza económica del macroentorno de una empresa, como explican Kotler y Armstrong (Ibid., 103), deben prestarse atención a las tendencias fundamentales de la renta y de las pautas de consumo, dado que éstas desempeñan un papel significativo para que funcione el

mercado. Es decir que, tal y como señalan estos autores (Ibid., 103), el poder adquisitivo que tienen los consumidores en el mercado depende, por ejemplo, de la renta actual, los ahorros, los precios, las deudas, así como del acceso a la financiación. Por consiguiente, la presente investigación de las principales tendencias de las pautas de consumo, así como del poder adquisitivo disponible en la economía mexicana se basa en los mencionados aspectos del entorno económico. Según esta teoría (Kotler 1999, 163-164; Kotler y Armstrong 2014, 103), se pueden clasificar la distribución de la renta y la estructura industrial por cuatro distintas formas de estructuras industriales que deben tomarse en consideración cuando se analicen e investiguen distintos mercados. Estas cuatro formas de estructuras industriales que varían significativamente según país específico se detallan a continuación.

- De acuerdo con dichos autores (Ibid.), en *las economías de subsistencia* se trabaja predominantemente dentro de agriculturas sencillas, la mayoría de las producciones agrarias se consume por la propia población, así como se realizan comercios de trueque de bienes y servicios más esenciales. En consecuencia, en estas economías existen pocas oportunidades para las empresas y gerentes de comercialización.
- *Las economías exportadoras de materias primas* ofrecen mercados de bienes de consumo occidentales y productos de lujo, siendo economías ricas en distintos recursos naturales que se exportan a los mercados extranjeros. Sin embargo, dichas economías son pobres en otros aspectos, por lo que los países basados en estas economías constituyen buenos mercados para la extracción de materias primas (Ibid.).
- Según explican Kotler y Armstrong (Ibid.), en *las economías en vías de industrialización o emergentes* los productos manufacturados contribuyen al producto interior bruto con un porcentaje de entre el 10% y el 20%, por lo que en estas economías se está generando una nueva clase rica, así como la clase media sigue creciendo. No obstante, los países de esta estructura industrial dependerán cada vez más de la importación de materias primas u otros materiales, a medida que incrementen las producciones de productos industriales.
- En países basados en *las economías industriales*, como explicado por Kotler y Armstrong (Ibid.), se ofrecen los mayores mercados de exportación de bienes y productos industriales, así como se tiene en estas estructuras económicas un mayor aumento de inversiones.

Dentro de esta economía se negocian y compran de manera recíproca los bienes y productos industriales. Además, estos últimos se exportan a otras formas de economías, importando, en cambio, materias primas u otros productos semimanufacturados. Por estas razones, como también se destaca de esta fuente (Ibid.), seguirán desarrollándose los ricos mercados dentro los que se ofrece una amplia variedad de productos y bienes. Dentro de este contexto, en la presente investigación se considera que las oportunidades de comercio nacional e internacional que brindan los países de esta forma de estructura industrial deben tenerse en cuenta cuando se analice un mercado específico. En este caso se analiza el mercado mexicano, y se considera importante, por tanto, que se incluyan en el análisis de este mercado consideraciones sobre las oportunidades económicas y de exportación que podrían tener las empresas de ciencias de la vida danesas en este mercado.

3.2.3 Entorno medioambiental

La fuerza del entorno medioambiental, incluidos los correspondientes problemas medioambientales como, por ejemplo, la contaminación del aire y del agua, deben tenerse en cuenta, según acentúan Kotler y Armstrong (2014, 105), cuando se analicen los mercados a los que quieran dirigirse las empresas y organizaciones, ya que estos problemas del medio ambiente se consideran como uno de los principales problemas al nivel global. Las empresas y organizaciones deben, por tanto, hacer especiales esfuerzos para proteger el medioambiente con el objetivo de que el deterioro medioambiental global no siga empeorándose. Este objetivo puede lograrse, como mencionan estos autores (Ibid.), promoviendo y realizando, a modo de ejemplo, actividades de ahorro de energía o de reciclaje de productos. Investigando esta fuerza del macroentorno de las empresas de ciencias de la vida danesas, y como también han señalado Kotler y Armstrong (Ibid.), se considera recomendable que estas empresas se mantengan al corriente y obtengan conocimientos sobre las oportunidades y amenazas que se vinculan a las tendencias observadas en relación con el medio ambiente en el mercado mexicano. Algunas tendencias que caben mencionar dentro de este contexto, y que también han subrayado Kotler y Armstrong (Ibid.), son

la escasez y explotación de materias primas, los precios de energía que continúan aumentando, el alto nivel de contaminación, así como los cambiantes papeles gubernamentales.

3.2.4 Entorno tecnológico

Como subrayado por Kotler y Armstrong (Ibid., 106), la investigación de la fuerza del entorno tecnológico tiene una importancia fundamental cuando se analice el contexto de las empresas y organizaciones en un mercado específico, al que se quieran expandir, por causa de que la tecnología constituye un factor esencial que condiciona la vida de toda la población. Según han ejemplificado dichos autores (Ibid.), la tecnología ha seguido proporcionando maravillas tales como la penicilina o la cirugía avanzada. En contraposición, dentro de la tecnología también se han creado la bomba de hidrógeno y las armas, las que pueden considerarse como horrores para la humanidad. La actitud que tienen las personas hacia la tecnología, por lo tanto, depende de si se considera la tecnología como una contribución a maravillas o a horrores. Según dicha fuente (Ibid.), consecuentemente, mientras que el entorno tecnológico contribuya a la creación de nuevos mercados y productos tecnológicos, así como a distintas oportunidades de inversiones, el nivel del crecimiento económico de un país se afecta, por otro lado, por la manera en la que se descubren los nuevos progresos y evoluciones tecnológicas significativas. Es decir, que no existe ninguna certeza de que aparezcan con éxito estos nuevos descubrimientos tecnológicos, sino exigen, inversamente, que se inviertan a gran escala, lo que afectaría negativamente a la economía, en cualquier caso, hasta que los nuevos mercados de tecnología sean más rentables. Así pues, la evolución tecnológica tiene una gran influencia en la manera en la que se desarrollan la sociedad y economía de un país, por lo que cada tecnología puede provocar consecuencias significativas a largo plazo, las que no siempre pueden predecirse.

Por consiguiente, investigando en la presente tesina cualitativa y cuantitativamente la fuerza tecnológica del contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano contribuye al análisis detallado con conocimientos profundos, los que las mencionadas empresas deberían tener en cuenta con respecto a la investigación de las tendencias tecnológicas, incluidas las oportunidades o amenazas observadas dentro del sector de ciencias de la vida en el mercado mexicano.

3.2.5 Entorno sociopolítico

El entorno sociopolítico, en el que operan las empresas u organizaciones, tal como destacado por Kotler y Armstrong (Ibid., 107), tiene un impacto significativo para las actividades y estrategias empresariales de esas empresas u organizaciones. De manera más precisa, dependiente de cómo se desarrolle este entorno político y social, determinará en gran medida qué oportunidades y amenazas se enfrentan dichas empresas u organizaciones. Como también mencionan los citados autores (Ibid.), este entorno del macroentorno constituye en normas, leyes y entidades públicas que influyen en las estrategias empresariales, restringiendo o permitiendo a las empresas y su entorno inmediato en sus actividades y objetivos empresariales. Así pues, algunas nuevas leyes brindan, por tanto, nuevas oportunidades de negocio, de modo que estas leyes establezcan y fomenten industrias específicas, como por ejemplo las del reciclaje, de la energía renovable, de la medicina o del médico. A consecuencia de lo anterior, se crean nuevas empresas que se aprovechan de esas oportunidades políticas y legales, produciendo productos y servicios basados en las nuevas tendencias o leyes. En contraposición a ello, como apuntan Kotler y Armstrong (Ibid.), deben además tomarse en consideración aquellas restricciones o limitaciones que también impliquen algunas nuevas normas y leyes. En este contexto, cabe mencionar, a modo de ejemplo, los procedimientos y reglamentaciones en el ámbito aduanero que exigirían que las empresas exportadoras paguen tasas aduaneras elevadas, por lo que se considera importante en la presente tesina que se analice e investigue este aspecto en el análisis del contexto y macroentorno en el mercado mexicano de las empresas exportadoras de ciencias de la vida danesas.

3.2.6 Entorno cultural

Como es sabido, la cultura a la que uno pertenece determina la manera en la que se percibe e interpreta el mundo que le rodea, constituyendo todos los valores, creencias, comportamientos y normas sociales que se transmiten de una generación o sociedad a otra. Como, a continuación, se detalla, esta visión del mundo puede clasificarse por distintos aspectos, según se explica en la teoría de Kotler y Armstrong (Ibid., 110-112). En el siguiente análisis se investigan los aspectos

como sigue: *imagen propia*, *visión sobre los demás*, *visión sobre las organizaciones* y *visión sobre la sociedad*. Sin embargo, los aspectos *visión sobre los demás* y *visión sobre las organizaciones* no se incluyen en la primera parte analítica de la tesina, porque son aspectos que se analizan detalladamente en la segunda parte analítica con respecto a la cultura empresarial mexicana.

- *La imagen propia*, según esos mismos autores (Ibid., 110), se refiere a la propia satisfacción de las personas, y cuanto más preocupada sea una persona por su propia satisfacción, mayor será la necesidad de expresar su personalidad, comprando productos, servicios o marcas que simbolicen precisamente esta expresión personal. Por otra parte, las personas enfocadas en perseguir su propia satisfacción, por consiguiente, quieren dedicar más tiempo a obtener una vida activa y saludable a través de actividades deportivas, introspección, arte o desarrollo personal, entre otros. Dentro de este contexto, Kotler y Armstrong (Ibid.) apuntan asimismo el hecho esencial de que la tasa de personas preocupadas por su propia satisfacción desde hace años ha ido incrementándose, una oportunidad de la que muchas empresas y sectores se han aprovechado y seguirán aprovechándose.
- Según han recomendado Kotler y Armstrong (Ibid., 111), la *visión sobre los demás* debe tomarse en consideración en el análisis del macroentorno, desempeñando cada vez más un papel importante en la vida de los seres humanos. Una persona busca así relaciones con las otras personas que le rodean, por lo que esta visión del mundo ha continuado cambiándose hacia una sociedad caracterizada más como una sociedad colectivista que individualista. Del mismo modo, en lo que se refiere al comercio cabe mencionar que las personas prefieren comprar productos y servicios que reflejen y promuevan esta colectividad. Por lo tanto, dada la importancia que se considera que tenga una sociedad, dependiendo de si esta última es colectivista o individualista, cuando se analice un mercado específico, estos conocimientos y observaciones influyen, así pues, en los resultados del análisis.
- *La visión sobre las organizaciones*, tal como han expresado estos mismos autores (Ibid., 111), varía entre las personas, aunque confiándose cada vez más menos en las organizaciones y, con ello, existen un mayor deseo de disfrutar de su tiempo libre. Habida

cuenta de lo anterior, dentro del comercio y de la comercialización se puede tener en cuenta esta visión del mundo, ofreciendo productos o servicios, así como utilizando medios de comunicación a través de los que se gane la confianza de los consumidores.

- La *visión sobre la sociedad* se refleja, según explican Kotler y Armstrong (Ibid., 111-112), en las distintas actitudes de las personas hacia la sociedad por la que estén rodeadas. Es decir, las personas que, por dichos autores (Ibid., 111), son denominadas como los conservadores defienden la sociedad en la que viven, los moldeadores forman la sociedad, los aprovechados la aprovechan en la medida de lo posible, los críticos están intentando cambiarla, los comprometidos quieren perseguir mayor profundidad y, últimamente, los evasores intentan escapar de la sociedad. Aquellas personas que, de una u otra forma, estén moldeando la sociedad son, por lo tanto, las personas que más y mejor compran, viven, ganan e invierten, entre otros.

Además de los aspectos de la visión del mundo anteriormente categorizados, Kotler y Armstrong (Ibid., 110) han expuesto algunas características dentro del entorno cultural que saldrían beneficiadas si se incluyesen en el análisis del macroentorno de una empresa u organización cuando se expandan a un mercado específico.

Es decir, en primer lugar, los valores y creencias culturales fundamentales se persisten en el tiempo, transmitiéndose de una generación a otra. Además, estos valores y creencias culturales se siguen reforzando, puesto que son afectados simultáneamente por las instituciones sociales más influyentes en la sociedad, tales como, entre otros, las escuelas, empresas, organizaciones, iglesias y gobiernos. Así pues, resulta recomendable que se incluyan en el análisis contextual del mercado mexicano algunas reflexiones sobre la importancia que tiene esto para las empresas de ciencias de la vida danesas, dada la importancia fundamental que tienen dichos valores y creencias para los mexicanos y, por tanto, para las empresas danesas que se dirigen a ellos.

En segundo lugar, Kotler y Armstrong (Ibid.) además subrayan la importancia de tener en cuenta que toda la cultura está compuesta por subculturas, de modo que distintos grupos de personas que comparten comportamientos, creencias y deseos comunes forman la sociedad a la que pertenecen. Teniendo en cuenta esto, las empresas de ciencias de la vida danesas, de acuerdo con dichos autores (Ibid.), se beneficiarían de ventajas si tienen en cuenta que este aspecto

permite que se segmente el mercado según subcultura. Existen, de esta manera, posibilidades de que las empresas se dirijan a la subcultura y al público objetivo a los que mejor se adapten sus productos o servicios. Sin embargo, en la presente investigación no se incluye un análisis de las subculturas en el mercado mexicano, sino que se reflexiona sobre si este aspecto tiene algún significado para las empresas danesas.

3.3 Comportamiento empresarial intercultural de Gesteland

Durante las tres últimas décadas, Gesteland (2012, 13-14) tiene acumulada una cantidad importante de experiencias y datos sobre el comportamiento humano y comercial, considerando que una base sólida de profundos conocimientos sobre los costumbres y prácticas de cada cultura contribuiría a construir una teoría que ayude a que avancen las negociaciones interculturales, así como a que las empresas y organizaciones consiguiesen mayor éxito al establecer relaciones comerciales en los comercios internacionales. Distintas actividades empresariales de las empresas y organizaciones multinacionales e internacionales se realizan en diferentes países, y esto requiere, así pues, que se manejen de diferentes maneras. Las empresas y organizaciones se enfrentan, a modo de ejemplo, diferencias significativas en los costumbres, prácticas e interrelaciones culturales. Tal como ha subrayado Gesteland (Ibid.), cada país tiene sus propios valores, creencias y rituales de importancia fundamental, y estas diferencias culturales, por consiguiente, deben haberse tenido en cuenta antes de que una empresa u organización pueda negociar con mayor éxito en los mercados extranjeros. Basado en sus estudios de comportamientos empresariales en distintos países, mencionado autor (Ibid., 23-24) ha desarrollado una teoría, compuesta por cuatro pautas de comportamiento empresarial intercultural, a través de la que se puede obtener un mejor conocimiento de la cultura empresarial de un país específico. Además, la teoría sirve como una herramienta y manual que ayuda a las empresas y organizaciones a dirigirse de la mejor manera a las distintas culturas. Las cuatro pautas culturales que, a continuación, se describen, caracterizan a la cultura de los países específicos, distinguiéndose por tipo de cultura. Como ya se ha indicado anteriormente, las pautas culturales son las siguientes:

- *Orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación*
- *Formal frente a informal*
- *Rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo*
- *Expresividad frente a cautela.*

Antes de explicar detalladamente las mencionadas cuatro pautas de comportamiento empresarial intercultural, cabe destacar además las dos reglas del comercio internacional que menciona Gesteland (Ibid., 22) en relación con dichas pautas culturales. Como explica el autor, los conocimientos exhaustivos de los costumbres y prácticas comerciales internacionales tienen una importancia fundamental para las empresas y organizaciones exportadoras, debido a la regla de que:

“In International Business, the Seller Is Expected to Adapt to the Buyer” (1999., 15).

En esa misma línea, cuando se viaje al extranjero para negociar, será aplicable la regla de que:

“In International Business, the Visitor Is Expected to Observe Local Customs” (Ibid.).

Así pues, como indican estas dos reglas, se espera que las empresas u organizaciones que quieran exportar o negociar con un mercado extranjero se adapten a ese mismo mercado.

3.3.1 Pautas de comportamiento empresarial intercultural

Con una base sólida en los datos conseguidos a través de sus investigaciones de los distintos países y culturas, Gesteland (1999; 2012) estableció las pautas de comportamiento empresarial intercultural en contraposiciones, las que se explican más detalladamente a continuación.

3.3.1.1 *Orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación*

La orientación hacia el negocio frente a la orientación hacia la relación se considera por Gesteland (2012, 25) como la pauta de comportamiento empresarial intercultural más fundamental en situaciones de aproximación y de negociación con potenciales compradores, colaboradores e inversores en los mercados extranjeros. Es decir, según apuntado por dicho autor (Ibid.), esta *contraposición* refiere a:

“[the] Great Divide between the world’s cultures affects the way we conduct business from the beginning to the end of any commercial relationship. For starters, the way we make the first approach to potential customers or partners depends in good part upon whether they are in DF or RF² cultures” (Ibid.).

Así pues, como indica esta cita, esa contraposición cultural sirve como una base que define las distintas culturas con respecto a cualquier relación comercial, desde el contacto inicial al del final. Tal como explica Gesteland (Ibid., 25-26), dentro de las culturas que pertenecen a la orientación hacia el negocio se tiene un enfoque orientado a las tareas en sí, y las personas prefieren la comunicación directa y concreta. Así pues, en dichas culturas se consideran los hechos como lo más importante, y no se tendría ninguna dificultad en comunicar y negociar con culturas extranjeras, dado el enfoque que tienen estas culturas en las negociaciones y potenciales transacciones. Dentro de estas culturas se lleva a cabo la mayoría de la comunicación a través del teléfono o correo electrónico, incluso los problemas o desacuerdos se tienden a resolver por escrito en vez de oralmente. Según dicho autor (Ibid., 26), el grupo de las culturas de la orientación hacia el negocio consiste principalmente en países de la Europa nórdica, América del Norte, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda.

En contraposición, según explica Gesteland (Ibid., 25; 28-29), en las culturas orientadas hacia la relación se consideran la relación y la interacción entre las partes más importantes que el hecho de cerrar un negocio específico. Es decir, que se enfoca más en el establecimiento de relaciones personales y de confianza mutuas con las otras partes con las que se comuniquen o negocien. Las culturas que pertenecen al mencionado grupo tienen un estilo de comunicación implícito, con el objetivo de crear la confianza entre las personas y, por tanto, evitar que no se ofenda a nadie. Los

² Los términos DF y RF se refieren a Deal-Focus (orientación hacia el negocio) y Relationship-Focus (orientación hacia la relación).

países considerados por Gesteland (Ibid., 26) como pertenecientes al grupo de la orientación hacia la relación son los siguientes: los países árabes, la mayoría de los países de África, América Latina y Asia.

Sin embargo, debido a las diferencias significativas entre las dos contraposiciones explicadas en lo anterior, existe un riesgo de que se produzcan conflictos entre las partes si cada una pertenece al grupo de las culturas de la orientación hacia el negocio o de la orientación hacia la relación. Es decir, tal como menciona Gesteland (Ibid., 25-26), dentro de las culturas de la orientación hacia el negocio no existen dificultades de comunicar y negociar con extranjeros, por lo que las personas pertenecientes a estas culturas tienden a ponerse en contacto directamente con los potenciales socios y compradores en esos mismos mercados orientados hacia el negocio. Por el contrario, como señala Gesteland (Ibid., 25), en las culturas en las que se orienta más hacia la relación, no se tiende a negociar con las personas extrañas, hasta que se haya establecido una relación personal, por lo que se puede esperar que los negocios y acuerdos en dichas culturas lleven más tiempo en completarse. Tal como ha subrayado este autor, debido precisamente a este valor cultural clave “relationship-oriented firms typically want to know their prospective business partners well before talking business with them.” (Ibid.). Habida cuenta de lo anterior y de conformidad con la teoría de Gesteland (Ibid., 25), puede resultar ventajoso si se tienen en cuenta estas diferencias en la cultura empresarial de los distintos países cuando se establezcan contactos iniciales con potenciales socios o compradores en los nuevos mercados a los que se quiera exportar o expandir. De este modo, las personas pertenecientes a las culturas orientadas hacia el negocio pueden prepararse, dedicando más esfuerzo a la interacción en sí y, por tanto, no esperar que se obtengan inmediatamente resultados o acuerdos. Las personas pertenecientes a las culturas que se orientan hacia la relación, por otra parte, deben recordar a sus socios comerciales que es de fundamental importancia para ellas que dispongan de tiempo para considerar un acuerdo u oferta, con el objetivo de evitar que molesten a la otra parte en las situaciones comerciales y comunicativas.

3.3.1.2 Formal frente a informal

Según explica Gesteland (Ibid., 51-53), dentro de las culturas formales la gente de negocios comunica de manera respetuosa y honorable. Además, se organiza en jerarquías elevadas, lo que refleja diferencias significativas con respecto al estatus y poder. Así pues, las personas se valoran en consecuencia, y, tal como señala el mencionado autor (Ibid., 53), dirigiéndose de modo formal a los socios e interlocutores, es una manera importante de mostrar respeto a las personas de elevado estatus. Los países que, según el autor (Ibid.), se encuentran dentro del grupo de las culturas formales son los siguientes: gran parte de Europa, Asia, los países del Mediterráneo, los países árabes y los países de América Latina.

En contraposición a lo anterior, como ha acentuado Gesteland (Ibid., 51), en las culturas informales e igualitarias no se da tanta importancia a las diferencias con respecto al estatus y poder, tal como en el caso de las culturas formales. No es que las personas informales comuniquen de manera irrespetuosa, pero consideran que todas las personas son iguales y tienen las mismas oportunidades de avanzar. Las culturas informales, de acuerdo con este autor (Ibid., 53), son los siguientes: Australia, Los Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, los países escandinavos, Holanda e Islandia.

Dentro de este contexto, estos valores y pautas contrastantes que se han explicado en lo anterior pueden causar conflictos entre las contrapartes en las situaciones comerciales y, por esta razón, “Misunderstandings happen when negotiators from egalitarian cultures meet counterparts from hierarchical cultures.” (Ibid., 51). De manera más precisa, es probable que los empresarios y socios comerciales de las culturas jerárquicas formales puedan sentirse ofendidos por la familiaridad relajada de las contrapartes que pertenecen a las culturas informales y relativamente igualitarias. Por otro lado, la gente de negocios perteneciente a las culturas más informales podría percibir sus contrapartes formales como personas distantes, cerradas, arrogantes o pomposas (Ibid., 51). Se puede evitar, no obstante, que ese tipo de malentendidos se produzca, según subrayado por dicho autor (Ibid.), si ambas partes tienen en cuenta que los distintos comportamientos comerciales son el resultado de los distintos valores culturales más que de idiosincrasias individuales.

3.3.1.3 Rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo

En las culturas con rigidez con respecto al tiempo, según la teoría de Gesteland (Ibid., 63), la puntualidad es un factor de importancia fundamental, y se necesita que todas las actividades se realicen con gran precisión conforme al calendario. Además, las agendas están fijadas, y raramente se interrumpen las reuniones de negocios. En esta línea, la llegada tardía a reuniones e incumplimiento de los plazos, por consiguiente, son impopulares dentro de estas culturas. Ejemplos de países, según Gesteland (Ibid.), que se caracterizan por esta pauta cultural comercial son: la Europa nórdica y germánica, América del Norte, Hungría, República Checa y Japón. En este contexto, otro aspecto importante que cabe mencionar y que utiliza también dicho autor, es el término “monochronic business cultures” (Ibid.) que ha sido desarrollado por Edward T. Hall en relación con su teoría y análisis de la cultura nacional y que tiene el objeto de describir y definir estas culturas de rigidez con respecto al tiempo. Así pues, se aplica continuamente este término en el análisis de la presente tesina cuando se considere pertinente para la interpretación e investigación del material empírico sobre la cultura empresarial mexicana. Dentro de este contexto, basado en los términos desarrollados por Hall, Gesteland (Ibid.) categoriza los siguientes países como culturas variablemente monocrónicas: Australia, Nueva Zelanda, Rusia y gran parte de Europa Centrooriental, Europa del Sur, Singapur, Hong Kong, Taiwán, China y Corea del Sur.

En contraste directo, y subrayado por Gesteland (Ibid., 63-64), la gente de negocios que pertenece a las culturas que tienen una actitud más fluida hacia el tiempo considera más importante las relaciones personales que el tiempo, la puntualidad, los plazos o el cumplimiento del calendario. Para las culturas con esta pauta empresarial cultural dicho autor aplica el término de Hall “polychronic” culturas, las que valoran la planificación floja al igual que las reuniones de negocios en las que se pueden celebrar simultáneamente varias otras reuniones en esa misma reunión. Las culturas empresariales polycrónicas se encuentran en los países árabes, África, América Latina, así como el Sur y Suroeste de Asia.

En definitiva, tal como ha destacado Gesteland (Ibid., 64), la orientación hacia el tiempo evidentemente varía no solo entre distintos países, sino también varía frecuentemente dentro de un mismo país. Las percepciones contrastantes sobre el tiempo y planificación de la gente de negocios internacionales pueden provocar conflictos entre las contrapartes si no tienen en cuenta las diferencias culturales en las situaciones de negociación. Gesteland (Ibid., 69) recomienda, por tanto, a las empresas y viajantes de negocios orientados hacia la rigidez con respecto al tiempo

que determinen e investiguen cuáles de los mercados a los que se dirigen se encuentran dentro de las culturas orientadas hacia la fluidez con respecto al tiempo. De este modo, se pueden preparar la situación y la comunicación de comercios y, por tanto, probablemente puede evitarse que se produzcan conflictos entre las contrapartes.

3.3.1.4 *Expresividad frente a cautela*

Según ha explicado Gesteland (Ibid., 73), las diferencias en la comunicación no verbal frecuentemente causan dificultades e inconvenientes para los comerciantes y empresarios entre culturas. Es decir, las personas de otras culturas frecuentemente malentienden el lenguaje corporal de las contrapartes, igual que malinterpretan las palabras, ya sean escritas u orales. Las tres formas de comunicación interpersonal que, a continuación, se señalan causan problemas imprevistos para los gerentes y comerciantes internacionales:

- La comunicación *verbal* está relacionada con las palabras y su significado.
- El lenguaje *paraverbal* se refiere a qué tan fuertes o ruidosas son las palabras pronunciadas.
- La comunicación *no verbal*, también denominada *lenguaje corporal*, tiene relación con la comunicación sin utilizar palabra alguna (Ibid.).

Tal y como ha sido expuesto en la teoría de Gesteland (Ibid., 73-74), las personas pertenecientes a las culturas de expresividad se caracterizan por comunicarse fuerte y ruidosamente, acompañado de mucha gesticulación. Por tanto, durante las conversaciones las personas de estas culturas tienden a ser incómodas con el silencio, incluso si se trata solamente de un segundo o dos, por lo que hacen su mejor esfuerzo para garantizar que no surja ningún tipo de silencio en las conversaciones. Así pues, como especifica dicho autor (Ibid., 79-83), dentro de estas culturas empresariales apenas se tiene en cuenta el espacio personal, estando demasiado cerca de otras personas, tocándose, así como manteniendo contacto visual. Estas pautas culturales empresariales son características de los países como sigue: los países mediterráneos, Europa del Sur y América Latina (Ibid., 75). A este respecto, el autor define los siguientes países como culturas

variablemente expresivas: Los Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Europa del Este, Sur de Asia y África (Ibid.).

En contraposición a las culturas expresivas, en las culturas de cautela se tiende a comunicarse más calmadamente, acompañado por poca o ninguna gesticulación, así como se evita en general que se mantenga el contacto visual (Ibid., 82-83). En la misma línea, las personas pertenecientes a las culturas en las que se orienta hacia la cautela se sienten cómodas con un silencio más largo, lo que contrasta con el caso de las culturas expresivas. A modo de ejemplo, la gente de negocios de las culturas de cautela valora el silencio entre las palabras, por lo que puede estar presente en una reunión sin hablar continuamente. Según el mencionado autor (Ibid., 75), estas pautas empresariales culturales son características de los siguientes países: Este y Sudeste de Asia y los países de la Europa nórdica y germánica.

Según subraya Gesteland (Ibid., 89), en lo que se refiere a los conflictos y choques culturales entre las culturas y contrapartes, existen la posibilidad de que personas de ambas contraposiciones se molesten por el comportamiento de las contrapartes, dada la verdad universal de que "Behavior which is polite and proper in our culture may be rude and offensive in another." (Ibid.). Por consiguiente, para evitar que surjan los conflictos y choques culturales, dicho autor (Ibid., 74-75) recomienda a las empresas exportadoras y empresarios que investiguen y obtengan conocimientos profundos de los mercados extranjeros con los que quieran negociar o a los que quieran expandir. De este modo, se puede comunicar y negociar en la medida en que mejor se adapta a las culturas empresariales y contrapartes a las que se dirijan.

4 Marco analítico

Este marco analítico contiene la descripción del mercado mexicano y los análisis de la cultura empresarial en México. Tal como se ha explicado en el marco metodológico, se investiga la cultura empresarial en México desde una perspectiva empresarial danesa, partiendo de empresas de ciencias de la vida danesas. Por consiguiente, en la primera parte del análisis se presenta la descripción del mercado mexicano dentro del sector de ciencias de la vida, para a continuación seguir con el estudio de las fuerzas del macroentorno en México en relación con las mencionadas

empresas danesas. Para ello, se emplea la teoría de Kotler y Armstrong (2014), de modo que se obtengan profundos conocimientos cualitativos sobre el contexto, incluidas las oportunidades y amenazas para dichas empresas. A continuación, a través de la teoría de Gesteland (2012), se analiza el comportamiento empresarial cultural en México, el cual se compara o contrasta con el comportamiento empresarial cultural danés cuando resulte relevante para obtener conocimientos sobre la cultura mexicana. Dicho análisis tiene como objetivo determinar y evaluar la cultura empresarial mexicana, así como qué aspectos de ésta deben tener en cuenta las mencionadas empresas exportadoras danesas para que puedan entrar de la mejor manera posible en el mercado mexicano y, por tanto, negociar exitosamente.

4.1 Descripción del mercado mexicano dentro del sector de ciencias de la vida

Este apartado tiene como objetivo describir e investigar el mercado mexicano con respecto al sector de ciencias de la vida, lo cual se hará a través de un material empírico secundario basado en un conjunto de datos y textos cualitativos y cuantitativos. Sin embargo, se presenta primeramente una breve descripción del sector de ciencias de la vida danés, con el objetivo de que se profundice la perspectiva danesa de la que se parte en la presente tesina.

Como ya se expuso en la introducción de la presente tesina, la crisis global del coronavirus ha afectado notablemente a la salud y economía mundial. Sin embargo, el aumento de las exportaciones totales danesas se ha mantenido en los últimos años pese a la pandemia, ya que ha estado sostenido por sectores menos afectados por fluctuaciones y actividades extranjeras. De estos sectores, dentro del sector de ciencias de la vida danés ha habido un aumento significativo de la exportación. Como han demostrado distintas investigaciones (Udenrigsministeriet y Sundhedsministeriet 2021; Regeringen 2021; Dansk Industri 2022; Danish Life Science Cluster 2022), las ciencias de la vida son un sector clave que contribuye notablemente al eficaz sistema sanitario que tiene Dinamarca y, por tanto, al crecimiento económico del país. Por tanto, las empresas de ciencias de la vida danesas, habiendo estado a la vanguardia en este sector en los últimos años, ocupan una posición cada vez más fuerte, incluso al nivel internacional. En esta línea, como ya se ha mostrado en un estudio del potencial de mercado dentro del sector de ciencias de la vida en México (Hansen 2022), existe un creciente potencial en ese mercado para las

soluciones sanitarias y, por tanto, para las empresas exportadoras danesas. Así pues, por estas razones, la presente tesina se apoya en precisamente este sector.

En lo que se refiere al sector de ciencias de la vida mexicano, se observa que México es el país de la OCDE (2021b) con las tasas más elevadas con respecto a exceso de mortalidad relacionado con el coronavirus, por lo que se considera que la situación sanitaria mexicana se ha agravado seriamente. Según la OCDE, sigue habiendo desde hace tiempo escasez de médicos, personal hospitalario, medicina, equipos de protección, así como de dispositivos y productos médicos, entre otros. En este contexto, otro detalle importante que cabe destacar, como también subraya la OCDE, es el impacto adicional del coronavirus en las personas no afectadas por el mismo, habiendo causado, a modo de ejemplo, importantes implicaciones para la salud mental en general. En lo que respecta al programa y despliegue de vacunas contra el coronavirus, en agosto de 2022 se había efectuado la vacunación completa para un 63% de la población mexicana (Our World in Data 2022). Esa fuerte presión sobre el sector de la salud mexicano, consecuencia de la crisis global del coronavirus, ha puesto en evidencia la importancia fundamental de las inversiones mexicanas en el sector sanitario que ya habían sido planeado por el Gobierno de México (2019, 1-4; 37-41; 72-73) antes de que la crisis comenzase en 2020. De manera más precisa, tal y como se concreta en dicha fuente (Ibid.), el Gobierno mexicano tiene el ambicioso objetivo hasta el año 2024 de garantizar a toda la ciudadanía mexicana que tendrá derecho al sistema sanitario y, por tanto, a recibir tratamiento sanitario, construyendo un sistema de salud universal, gratuito y libre de corrupción. Además, el Gobierno de México (Ibid.) tiene la ambición de implementar más tecnologías avanzadas con respecto a la medicina, comunicación, soluciones de salud y dispositivos médicos.

En línea con lo anterior, cabe señalar además que, si bien México se encuentra en un fuerte desarrollo, como subraya la Organización Mundial de Salud (2020, 9-10), en relación con, por ejemplo, la disminución de la mortalidad infantil y la prolongación de la esperanza de vida, seguirán existiendo desafíos importantes para el sistema sanitario mexicano. El Gobierno de México (2019, 1-4; 25; 2022a) subraya, a modo de ejemplo, los aproximadamente 20 millones de ciudadanos mexicanos que no tienen ningún aseguramiento sanitario, así como el aumento continuo de enfermedades crónicas, en particular el cáncer, la diabetes y la obesidad, a las cuales, dada la situación actual, no están adaptados el sistema sanitario y las soluciones de salud

mexicanos. Por tanto, en México se ha intentado desde hace tiempo prestar más atención al sector de la salud, incluidas inversiones y gastos del Gobierno, por lo que seguirá existiendo una necesidad urgente de los productos y dispositivos médicos dentro de este sector.

En el marco del comercio nacional e internacional de productos y dispositivos médicos, como nos recuerda la Organización Mundial del Comercio (2021, 1; 5), éste ha ido evolucionando a lo largo de los últimos dos años y medio aproximadamente, consecuencia de la propagación de la pandemia mundial. Esta evolución, por consiguiente, contribuyó a que en 2020 se incrementasen con un 16% las exportaciones e importaciones globales dentro de este mismo sector. En esa misma línea, cabe subrayar, además, que México se sitúa entre las 10 mayores economías exportadoras a nivel mundial con respecto al comercio de productos y dispositivos médicos. De hecho, como ha indicado Emergo (2021), México es el segundo mayor mercado de dichos productos y dispositivos en América Latina, justo por detrás del mercado brasileño. Asimismo, dados los gastos e inversiones que se han realizado en México en la salud y tecnología en los últimos años, el país se posiciona actualmente como el primer importador latinoamericano de productos y dispositivos médicos. Esa importación de insumos médicos viene mayoritariamente de Asia, Estados Unidos y Europa, y representa cerca de 90% del volumen total de ventas de los productos médicos en México. No obstante, según esta misma fuente (Ibid.), como sede principal de más de 60 producciones y empresas productoras México tiene una pequeña industria dentro del sector de ciencias de la vida y productos médicos que se concentra en las zonas próximas a Baja California. La mencionada industria contribuye con un 36% al total de exportaciones mexicanas de los productos y dispositivos médicos.

Dentro de este contexto, otro detalle importante que cabe subrayar además es el aumento e innovación del turismo médico en México, en particular en la región de Baja California (Baja Health Cluster 2022), que se encuentra globalmente entre los mejores en el ámbito. En la presente tesina se considera que ese crecimiento continuo del turismo médico mexicano contribuiría a que la demanda de los dispositivos y productos médicos crezca, lo que contribuiría aún más a que aumenten las exportaciones e importaciones totales mexicanas dentro del sector sanitario.

Además, cabe mencionar igualmente, como nos indica el Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca (Udenrigsministeriet 2022b), que el poder adquisitivo de los mexicanos ha ido incrementándose desde hace algunos años y se espera que siga aumentando. Este poder

adquisitivo mexicano desempeña un papel fundamental para la economía de México, por lo que contribuye significativamente al crecimiento económico del país. Como destaca la misma fuente (Ibid.), a escala mundial se sitúa México como la undécima mayor economía en términos de PIB real per cápita, y se espera que siga desarrollándose de manera positiva y, como consecuencia de ello, que se sitúe como la séptima mayor economía del mundo en 2050. Asimismo, como uno de los países que ha celebrado más acuerdos de libre comercio, México forma parte de 12 distintos acuerdos comerciales celebrados con más de 45 países. Dentro de este contexto, el acuerdo de libre comercio que en 2018 se ha suscrito entre México y la Unión Europea, y al que ha hecho referencia el Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca (Ibid.), permite en efecto que prácticamente todo el comercio entre Europa y México ahora sea libre de impuestos y derechos de aduana. Estos procedimientos aduaneros beneficiarán a la industria de la Unión Europea, incluidos los sectores de ciencias de la vida y sanitario.

Por último, dado que México es estado miembro de la OCDE (2022b) y de la Organización Mundial del Comercio (2022b), así como tiene fuertes instituciones macroeconómicas, se considera el país como un protagonista destacado en el comercio internacional que tiene un enfoque cada vez más abierto con respecto al mercado global y al comercio internacional.

Habida cuenta los aspectos explicados en lo anterior, éstos pueden indicar que México seguirá tener una creciente atención prestada al sector sanitario, incluido el sector de ciencias de la vida, por lo que en la presente tesina se considera México como un mercado pertinente y atractivo para las soluciones sanitarias y las empresas exportadoras danesas.

4.2 Análisis de las fuerzas del macroentorno en México de las empresas de ciencias de la vida danesas

La presente sección analítica tiene por objeto que se obtengan profundos conocimientos cualitativos, respaldados además por conocimientos cuantitativos, sobre el contexto del mercado mexicano de las empresas de ciencias de la vida danesas, realizando para ello un análisis de las fuerzas del macroentorno basado en la teoría de Kotler y Armstrong (2014). Analizando, por consiguiente, este macroentorno de las empresas, es decir, el conjunto de condiciones externas incontrolables que pueden afectar positiva o negativamente a las empresas y su desarrollo, se

obtendrán resultados que contribuirían a elaborar las estrategias empresariales que necesiten las empresas para aprovechar las oportunidades o para hacer frente a las necesidades que existen en el mencionado macroentorno. Estas fuerzas del macroentorno se analizan a continuación, por este orden: *Entorno demográfico, entorno económico, entorno medioambiental, entorno tecnológico, entorno sociopolítico y entorno cultural.*

4.2.1 Entorno demográfico

Esta primera fuerza del macroentorno en el mercado mexicano que deben tener en cuenta las empresas de ciencias de la vida danesas se analiza, conforme a Kotler y Armstrong (2014, 96; 101-102), investigando y determinando la población mexicana, enfocándose en investigar el tamaño de esta última, a través de los siguientes aspectos demográficos: *el crecimiento de la población y los movimientos y características al nivel regional.* Estos aspectos demográficos se consideran en esta tesina como los factores más pertinentes para la presente investigación del mercado mexicano, dado que la necesidad de cuidados y productos médicos es un riesgo de la vida para toda la población a la que, por tanto, se destinan estos productos médicos.

Según se ha explicado anteriormente, y como señalan Kotler y Armstrong (2014, 96), el crecimiento demográfico puede implicar consecuencias significativas para los negocios, pero también puede brindar oportunidades en algunos mercados específicos, dado que una creciente población implica un aumento de necesidades. Sin embargo, esto no significa necesariamente que crezcan los mercados, a menos que aumente simultáneamente el poder adquisitivo de la población. Analizando el mercado mexicano, tal como ya se ha señalado anteriormente en la descripción de mercado de la presente tesina, según el Gobierno de México (2019, 1-4: 25; 2022a) desde hace tiempo han seguido aumentando las enfermedades de la población paralelamente al aumento de la población. El Gobierno mexicano (Ibid.) destaca, a modo de ejemplo, las enfermedades crónicas, las enfermedades del corazón, la diabetes, la obesidad y el cáncer como las enfermedades principales de las que mueren los mexicanos. Este aumento de las enfermedades en México puede interpretarse como una indicación de que ya existe y seguirá existiendo en este país una creciente necesidad de productos médicos y soluciones sanitarias. Teniendo en cuenta lo señalado, se considera en la presente tesina que existiría la oportunidad de

que pueda crecer el mercado mexicano de los productos médicos, siempre que exista también un poder adquisitivo dentro de este mercado específico. En este contexto, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca (2022b) subraya que, por su creciente economía y población superior a 129 millones de habitantes, en México se observa un porcentaje cada vez mayor de mexicanos que obtienen un mayor poder adquisitivo. Considerando las observaciones arriba señaladas, puede interpretarse de estos datos cualitativos que existe un mercado en rápida expansión dentro del sector sanitario y de ciencias de la vida en México.

Otro factor en relación con el entorno demográfico que se considera pertinente incluir en el análisis del macroentorno en México es la tasa de mortalidad. A escala mundial, según también mencionan Kotler y Armstrong (2014, 96), en general va disminuyendo como consecuencia de la evolución en el campo de la medicina moderna y avanzada. En esa misma línea, cabe mencionar además la tasa de natalidad, la cual, también a escala mundial, se mantiene en un nivel estable. Sin embargo, como ya es sabido, la situación sanitaria y de la mortalidad a nivel global han sido afectadas gravemente durante los últimos dos años y medio por la crisis del coronavirus. Tal y como puede observarse en los datos de la Organización Mundial de la Salud (2022) y del Gobierno de México (2022b), este país representa a nivel mundial una de las cifras más elevadas con respecto a la mortalidad relacionada con esta pandemia global. Asimismo, tal y como recuerda la OCDE (2021b), el sistema sanitario en México carece de recursos suficientes, experimentando desde el inicio de la crisis del coronavirus una escasez de médicos, enfermeros, personal hospitalario, equipos de protección, medicina, así como dispositivos y productos médicos. Según esta misma fuente "Around **8% of COVID-19 cases** and close to **2% of all deaths** have occurred among health workers" (Ibid.), lo que puede interpretarse en el sentido de que el sistema sanitario mexicano no está adaptado para afrontar una crisis sanitaria como la que ha causado el coronavirus. Esta escasez de recursos puede indicar que existe un creciente potencial de mercado para los productos médicos que necesita la población mexicana, así como para las soluciones sanitarias y médicas que puedan contribuir a reforzar el sistema sanitario de México. Con referencia a la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 96), analizando este mercado de soluciones y productos médicos en México, puede considerarse que existen grandes oportunidades de las que podrían aprovecharse las empresas de ciencias de la vida danesas. Es decir, como ya se ha hecho referencia en la presente tesina (véase p.p. 5; 9-11), se tiene en Dinamarca un sistema sanitario

fuerte y soluciones sanitarias innovadoras que contribuyen a establecer una posición de fuerza danesa. Esta última se considera en esta tesina como un factor esencial del que se pueden aprovechar dichas empresas en el contexto de la situación sanitaria en México y de la consiguiente demanda de soluciones y productos médicos. De este modo, las empresas de ciencias de la vida danesas pueden aprovecharse de las mencionadas oportunidades que brinda la creciente población mexicana y su consiguiente aumento de necesidades de productos y soluciones médicas.

Enlazando con las observaciones e interpretaciones anteriores, los movimientos y características al nivel regional y nacional en México, como también se desprende de la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 96-101-102), son un aspecto importante en el contexto de la investigación del sector de ciencias de la vida mexicano. Como se acaba de explicar, se consideran en la tesina los cuidados y productos médicos como una necesidad que puede tener toda la población mexicana, independientemente de su edad, sexo, estilo de vida, educación, origen étnico, zona geográfica, etc., por lo que las empresas de ciencias de la vida danesas deben investigar a nivel nacional o regional el macroentorno del mercado mexicano dentro de este mismo sector. De modo que en la presente tesina no se considera preciso investigar las necesidades del consumidor mexicano individual o de los distintos grupos de la sociedad mexicana, sino que se realiza una investigación de forma más general de las características de la población mexicana, en la cual se muestran los movimientos y tendencias principales del mercado que deben tomar en consideración las mencionadas empresas, dirigiéndose al mercado mexicano en su conjunto. En este sentido, el Gobierno de México subraya que la situación sanitaria del país es "grave para toda la población [mexicana]", aunque "se observa mayor inequidad en el sector más vulnerable, principalmente, campesinos, habitantes de zonas indígenas y rurales" (Gobierno de México 2019, 3). Es decir, que esta afirmación refleja explícitamente una necesidad de productos y servicios médicos de toda la población mexicana. Sin embargo, en esta tesina se considera problemático que, a pesar de ser la responsabilidad del Gobierno de México y de instituciones públicas mexicanas, no todos los mexicanos reciban el mismo tratamiento médico. Según la misma fuente, actualmente "el Sistema Nacional de Salud no garantiza el derecho a la salud de todos los mexicanos, ni el acceso efectivo a los servicios requeridos por las personas y las comunidades. [...] El sistema de salud está en una situación crítica (Ibid.). Teniendo en cuenta lo

señalado, no se espera en la presente tesina que los ingresos de las empresas de ciencias de la vida danesas se vean afectados por esta fragmentación social del mercado de salud, teniendo como grupo destinatario el Gobierno e instituciones mexicanas, sino que esta observación debe tenerse en cuenta en relación con la responsabilidad social corporativa. Es decir, al analizar el medio ambiente, también un aspecto del macroentorno, las empresas deben asumir una cierta responsabilidad a este respecto.

4.2.2 Entorno económico

En el análisis de la fuerza económica del macroentorno en México de las empresas de ciencias de la vida danesas, y de conformidad con Kotler y Armstrong (2014, 103), la presente investigación se centra en las tendencias fundamentales de la renta y de las pautas de consumo dentro del sector de ciencias de la vida en el mercado mexicano, dado el papel significativo que desempeñan estas tendencias para que funcione este mismo mercado. A continuación, se intenta, por consiguiente, determinar y evaluar el poder adquisitivo disponible en la economía mexicana, analizando cualitativa y cuantitativamente el nivel de producción, los precios, el ahorro y el acceso a la financiación, factores de los que depende el poder adquisitivo de los compradores y consumidores del mercado.

En esta línea, y según lo especificado en la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 103), investigando las tendencias principales y pautas de consumo de los mexicanos dentro de dicho sector, basado en la clasificación de la distribución de la renta y de la estructura industrial, se determina y evalúa, a través de las siguientes observaciones e interpretaciones de la economía mexicana, el poder adquisitivo de los mexicanos dentro de este sector. Como ejemplo de que México es un mercado en expansión, como explicado anteriormente en la presente tesina (véase p. 8; 41), el Banco Mundial indica lo siguiente: “Se encuentra entre las quince economías más grandes del mundo y es la segunda de América Latina. El país tiene instituciones macroeconómicas sólidas y está abierto al comercio” (Banco Mundial 2022a). Así pues, subrayando el crecimiento de la economía mexicana, de la que incluso se espera que siga creciendo en los próximos años, se considera México como un mercado emergente. Además, en aplicación de los diferentes tipos de estructuras económicas de Kotler y Armstrong (2014, 103), el hecho de que se exprese que el país

tiene un enfoque abierto con respecto al comercio debe interpretarse como una indicación de que la economía mexicana se encuentra situada en un punto intermedio entre las economías industriales y las economías emergentes. De conformidad con estos autores (Ibid.), dentro de estas economías los productos manufacturados, incluidos los productos médicos, representan entre el 10 y el 20 por ciento del PIB del país. Unas cifras a las que también puede esperarse que llegue la economía mexicana, teniendo en cuenta lo expresado por La Organización Mundial del Comercio cuando precisa que las “10 principales economías [incluido México, situado en el quinto lugar] representaron cerca del 72% de los suministros mundiales [de productos médicos esenciales para el coronavirus]”. (Organización Mundial del Comercio 2021, 5). Asimismo, como también mencionan Kotler y Armstrong (2014, 103), los países que se posicionan como los principales exportadores e inversores de productos manufacturados se consideran pertenecientes a la categoría de las economías industriales, lo que refleja precisamente la mencionada cita, señalando que México se encuentra entre los 10 principales países que exportan a escala internacional con respecto a los productos y equipamiento médicos para hacer frente a la pandemia global del coronavirus.

Enlazando con lo anterior, y analizando distintos datos empíricos científicos sobre la economía mexicana, se demuestra que “Mexico’s \$2.4 trillion economy – 11th largest in the world - has become increasingly oriented toward manufacturing since the North American Free Trade Agreement (NAFTA) entered into force in 1994” (The World Factbook 2022). Esto se interpreta en la presente investigación en el sentido de que México, como una economía industrial o emergente (Kotler y Armstrong 2014, 103), tiene un enfoque orientado, en particular, al comercio internacional, enfocándose desde hace casi 30 años en la producción de productos manufacturados. Como también indica esta fuente (The World Factbook 2022) y como se ha mencionado anteriormente (véase p. 39), al ser un país que ha celebrado distintos acuerdos de libre comercio, se puede considerar que México tiene una visión internacional, al igual que apoya el comercio a escala nacional y transfronteriza. Dentro de este contexto, otro detalle importante que cabe subrayar, e interpretado conforme a la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 103), es que a medida que crezcan las producciones de productos y dispositivos médicos en México, en este país se dependerá cada vez más de la importación de productos y componentes para estas producciones. Es decir, como demostró el análisis del entorno demográfico (véase p.p. 40-43),

parece existir una creciente necesidad generada por el incremento de las enfermedades crónicas y del coronavirus en México, de que el sistema sanitario mexicano se refuerce, así como de que la población mexicana reciba un mejor tratamiento sanitario. En línea con lo expuesto, se refleja en un programa del Gobierno mexicano que, hasta 2024, se haya planeado una promoción de “las alianzas con el sector privado, la investigación y el desarrollo de tratamientos innovadores, para fortalecer la producción nacional de medicamentos” (Gobierno de México 2019, 18). Con ello, puede esperarse que la necesidad de los productos médicos también está aumentando, aspecto importante del que las empresas de ciencias de la vida danesas pueden aprovecharse, ya que llevan tiempo a la vanguardia en este sector y ofreciendo productos y soluciones avanzadas e innovadoras que precisamente responden a esta necesidad.

Sin embargo, cabe considerarse también que, si bien el Banco Mundial ha tenido el objetivo durante los últimos cinco años de que en México se profundice “la inclusión financiera y [de que se amplie] el acceso al financiamiento, que ha sido un cuello de botella crítico para el crecimiento y la reducción de la pobreza [del país]” (Banco Mundial 2022c), la recuperación económica de México “perdió impulso durante la segunda mitad de 2021 debido a la escasez de la cadena de suministro, un aumento en los casos de COVID-19 y una inversión deprimida” (Banco Mundial 2022a). Todo esto puede dar lugar a una interpretación de que el desarrollo económico en México no ha sido tan fuerte como se hubiese podido esperar de no haber existido la pandemia global del coronavirus, incluida la escasez de soluciones y productos médicos consecuencia de esta última.

Dentro del contexto del desarrollo económico de México, se considera en esta tesina además que deberían tomarse en consideración los factores del macroentorno como la corrupción, la alta desigualdad y la debilidad del Estado de Derecho, los cuales, tal como nos recuerda The World Factbook (2022), afectan al desarrollo de la economía mexicana, la cual, en consecuencia, se prevé que siga manteniéndose por debajo de su potencial. En esa misma línea, y de conformidad con la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 103), la expresión de que México tiene “low productivity, high inequality, a large informal sector employing over half of the workforce, weak rule of law, and corruption” (The World Factbook 2022), puede interpretarse en el sentido de que dichos factores afectan a la economía mexicana, incluyendo la producción de productos manufacturados, de modo que esa producción se disminuya. En consecuencia, una disminución de la producción significa, según Kotler y Armstrong (2014, 103), que México dependerá en menor

medida de la importación, en este caso, las soluciones sanitarias y componentes o productos médicos. Habida cuenta de ello, se considera en la presente investigación que, si la producción dentro del sector de ciencias de la vida en México disminuye, es probable que empeore la economía mexicana, de modo que esta última pueda pasar a considerarse como perteneciente a la categoría que Kotler y Armstrong denominan economías emergentes o economías en vías de industrialización. Esto enlaza, no obstante, con lo que se ha expresado anteriormente de que tanto la importación como la exportación mexicanas brindarían un gran potencial de mercado para las empresas de ciencias de la vida danesas, independientemente de en cuál de los mencionados tipos de economías se clasifique a México.

Considerando las anteriores observaciones e interpretaciones, y respaldado por el presente análisis del entorno demográfico (véase p. 41) de que en México se observa un creciente poder adquisitivo de la población mexicana, se deduce en esta investigación que cabe esperarse que el poder adquisitivo dentro del sector de ciencias de la vida mexicano siga aumentando. Esta consideración se ajusta, además, a las anteriores consideraciones de que México es un mercado en expansión, teniendo un enfoque abierto al comercio internacional, una creciente economía, un mejor acceso a la financiación y una de las redes más amplias de acuerdos de libre comercio. Además, como una economía industrial y emergente, así como uno de los mayores exportadores a escala internacional dentro dicho sector que cada vez más produce e importa productos y componentes médicos, se considera en esta investigación, y en línea con la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 103-104), que sigue aumentando el poder adquisitivo en el mercado mexicano, factor del que las empresas exportadoras danesas pueden aprovecharse.

4.2.3 Entorno medioambiental

En la presente investigación esta fuerza del macroentorno se analiza, teniendo el objetivo de obtener conocimientos pertinentes sobre algunas de las oportunidades y amenazas que se vinculan a las tendencias observadas en relación con el medio ambiente en el mercado mexicano. En teoría (Kotler y Armstrong 2014, 105), uno de los principales problemas medioambientales al nivel global es la contaminación del aire y del agua, por lo que se investiga en esta tesina la situación actual dentro del mercado mexicano, comparado en ocasiones con el mercado danés,

con respecto a actividades respetuosas del medio ambiente como, por ejemplo, ahorros de energía o reciclaje de productos, actividades significativas para proteger el medio ambiente y para evitar que continúe empeorándose el deterioro medioambiental global.

En lo siguiente se investiga, hasta donde sea posible, el nivel de interés mostrado por el medio ambiente dentro del mercado mexicano, teniendo un enfoque en aquellas áreas en las que se pueden observar algunas amenazas u oportunidades que se recomienda que tomen en cuenta las empresas de ciencias de la vida danesas. Así pues, según destaca el Gobierno de México, está “comprometido con el respeto al medio ambiente y el impulso a la generación de energías limpias” (Gobierno de México 2022c), lo que refleja que quiere asumir su responsabilidad en este ámbito. Es decir, como también explican Kotler y Armstrong (2014, 105), estableciendo objetivos de promover y realizar actividades de ahorro de energía es una manera de hacer especiales esfuerzos para proteger el medio ambiente, lo que puede indicar que la contaminación y el deterioro del medio ambiente son cuestiones de gran preocupación para el Gobierno mexicano. En ese sentido, con referencia al Acuerdo de París, subraya, además, que “México sigue demostrando liderazgo en el combate al Cambio Climático al ser de los primeros países en ratificar dicho convenio” (Gobierno de México 2022c), y continúa diciendo que “México y Reino Unido son los únicos países que cuentan con una ley, una estrategia y un programa especial de cambio climático” (Ibid.). Con ello, el Gobierno mexicano muestra su interés por la protección del medio ambiente, y dichas expresiones pueden interpretarse en el sentido de que México es uno de los países que deberá asumir su responsabilidad del cuidado del medio ambiente, así como está obligado a mostrar el camino, haciendo especiales esfuerzos en ese ámbito. Así, México se puede considerar como un país que ocupa una posición de vanguardia con respecto al cumplimiento de dicho acuerdo y de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en general. En este contexto, y con referencia a la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 105), las empresas más inteligentes son aquellas que muestren su interés por el medio ambiente, por lo que las empresas de ciencias de la vida danesas podrían contribuir eficazmente a los mencionados objetivos establecidos por el Gobierno de México, ya ocupando una posición de líder a escala mundial en este ámbito. De hecho, comparado con el mercado danés, se evidencia, según se destaca del Ministerio de Finanzas de Dinamarca (Finansministeriet 2021), que Dinamarca desde hace años se ha posicionado entre los países líderes en la lucha contra el empeoramiento del cambio climático,

por lo que la mencionada tendencia observada de energías renovables en México puede considerarse como una oportunidad para las empresas danesas de contribuir con conocimientos e iniciativas pertinentes e importantes en ese mismo ámbito.

Otra cuestión que se considera que debe estar siempre presente en cuanto a la investigación del entorno del medio ambiente en México enlaza con el papel que desempeña el Gobierno mexicano. Porque, si bien el Gobierno del país ha establecido distintas actividades medioambientales y que se esfuerza por asegurarse de que se logren progresos en el cumplimiento de los objetivos medioambientales, la sucesión de Gobiernos influirá en estas actividades. Es decir, como han acentuado Kotler y Armstrong (2014, 105), la preocupación y esfuerzos por la protección del medio ambiente se diferencian según el actual Gobierno, lo que puede considerarse como una amenaza para las empresas de ciencias de la vida danesas que operen en el mercado mexicano. Sin embargo, si se toma en cuenta este papel cambiante de los Gobiernos, incluyendo las acciones y estrategias políticas que lo acompañen, se considera en la presente investigación que habrá la posibilidad de reducir la amenaza de impactos significantes relacionados con las distintas estrategias u objetivos políticos. Esto es, como ya se indicaba en esta tesina (véase p.p. 39; 41-42), dentro del mercado mexicano sigue existiendo una necesidad urgente de consolidar su sistema sanitario, así como de los productos y soluciones médicas, ocasionada, en particular, por la pandemia global del coronavirus. En este contexto, se espera en esta investigación que dicha necesidad sea la misma con independencia del Gobierno actual. No obstante, debe tenerse en cuenta la manera en que los Gobiernos manejan las cuestiones del medio ambiente y del desarrollo sostenible en los ámbitos políticos pertinentes para las empresas de ciencias de la vida danesas.

Dentro de este contexto, el Gobierno actual de México ha expresado de manera explícita que tiene la misión de incorporar “criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales del país, conformando así una política ambiental integral e incluyente que permita alcanzar el desarrollo sustentable” (Gobierno de México 2022d). Con eso, y de conformidad con Kotler y Armstrong (2014, 105), se manifiesta claramente la preocupación por el medio ambiente del actual Gobierno, expresando que trabaja activamente por proteger, conservar y aprovechar de manera sostenible los recursos naturales del país, para que se alcancen los objetivos medioambientales establecidos por el mismo Gobierno. En

esta misma perspectiva, el Gobierno continúa haciendo explícitos los aspectos prioritarios en los que trabaja, incluidos, a modo de ejemplo, la “prevención y control de la contaminación [y] el combate al cambio climático” (Gobierno de México 2022d), lo que pone aún más de manifiesto la importancia del tema de la protección del medio ambiente, así como que el Gobierno mexicano quiere asumir su responsabilidad a este respecto. En este sentido, cabe mencionar que es probable que el Gobierno actual de México, dirigido por el político de izquierdas, Andrés Manuel López Obrador (Instituto Nacional Electoral 2022), maneje de una manera distinta las cuestiones del entorno medioambiental que si se hubiese elegido un presidente de derechas. No obstante, con independencia del Gobierno que esté en el poder, se considera en esta investigación que dentro del sector de ciencias de la vida danés se puede contribuir a la mejora del medio ambiente y de la economía ecológica en general en México con soluciones innovadoras. Asimismo, no se considera que un cambio a un Gobierno de derechas resultaría en cambios significativos en relación con las estrategias u objetivos ambientales que afectarían de una forma significativa a las empresas exportadoras danesas. Ello se debe, como se ha indicado anteriormente, a que las ciencias de la vida danés son un sector clave con sólidas competencias que contribuirían al sector mexicano que se enfrenta actualmente a una tarea importante como el esfuerzo y mejora de su sistema sanitario.

Dentro del contexto del entorno medioambiental, conviene señalar, asimismo, como también nos han recordado Kotler y Armstrong (2014, 105), que los problemas medioambientales son una de las cuestiones que más preocupan a la población, por lo que se espera que las empresas del mundo entero asuman una mayor responsabilidad social corporativa y que se produzcan y ofrezcan productos más sostenibles que contribuyan a la protección del medio ambiente y a la reducción de la contaminación. En este sentido, según un estudio científico danés (IRIS GROUP 2021), las empresas danesas dentro entornos como las biosoluciones³ “er ofte mere klima- og miljøvenlige end konventionelle produkter, fordi de baserer sig på fornybare ressourcer samtidig med, at produktionsprocesserne er langt mindre energi-forbrugende og uafhængige af fossile brændsler. Biosolutions kan på en lang række områder erstatte produkter, der baserer sig

³ Las *biosoluciones* se refieren a la investigación y al desarrollo de, entre otros, enzimas, proteínas, bacterias, bioquímicas, biomateriales, biocarburantes, bioenergía, así como de tecnologías ambientales basadas en materias biológicas.

på petrokemisk⁴ teknologi” (IRIS GROUP 2021, 5). Así pues, se puede considerar que el sector de ciencias de la vida danés tiene el potencial para iniciar y acelerar la transición hacia la economía ecológica, incluso a escala global, desarrollando y ofreciendo soluciones innovadoras y más sostenibles. Habida cuenta asimismo de la citada posición de fuerza en la que se considera que se encuentra el sector de ciencias de la vida danés (véase p.p. 9-10), podría considerarse que las empresas danesas dentro dicho sector tienen en cuenta los problemas ambientales y, por consiguiente, aceptan y asumen una mayor responsabilidad social corporativa. De este modo, dichas empresas responden a las expectativas sobre ellas que se espera en esta investigación que posea la población mexicana. Asimismo, asumiendo una mayor responsabilidad social, como, según Kotler y Armstrong (2014, 105), es de esperar que hagan las empresas a escala mundial, las empresas danesas se reforzarían sus respectivas posiciones de mercado, así como su popularidad e imagen corporativa.

4.2.4 Entorno tecnológico

En el análisis de la fuerza tecnológica del contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano se investiga, enfocándose en obtener conocimientos pertinentes y profundos sobre las tendencias tecnológicas que se considera recomendable que tomen en consideración dichas empresas cuando operen en este mercado. Por consiguiente, y de conformidad con Kotler y Armstrong (2014, 106), se intenta analizar y evaluar las oportunidades y amenazas que pueden observarse dentro del sector de ciencias de la vida mexicano, comparándolas con el sector de ciencias de la vida danés.

Dentro del entorno tecnológico, según mencionan Kotler y Armstrong (Ibid.), existen ilimitadas oportunidades de innovación, sobre todo con respecto al desarrollo y revolución de productos y de procesos de producción, consecuencia de las tecnologías modernas. Tal como nos recuerdan dichos autores (Ibid.), la biotecnología está considerada como una de las tecnologías más avanzadas, en la que los científicos trabajan y desarrollan, a modo de ejemplo, soluciones y productos que se puedan utilizar con respecto a distintas formas de tratamiento y proceso sanitarios dentro del sistema de salud. Coincidiendo, en este sentido, con los autores (Ibid.), y

⁴ En español *petroquímico* que se refiere a la parte de la química dedicada al petróleo, gas natural y productos derivados de ellos.

como ya se ha indicado en el apartado anterior, la investigación y desarrollo dentro de la biotecnología danesa, incluidas, por ejemplo, las biosoluciones, la energía ecológica, la farmacéutica y la medicina, es un sector en fuerte expansión, por lo que parece que en Dinamarca ya están aprovechando las distintas oportunidades de inversiones en nuevas soluciones y productos tecnológicos. De hecho, según subraya IRIS GROUP (2021, 2), se considera que Dinamarca tiene un fundamento sólido para aprovecharse de los potenciales dentro de la bioeconomía, dado que tiene “meget stærke forskningsmiljøer inden for de centrale videnskaber på området” (Ibid.), en los que se incluyen, por ejemplo, los ámbitos como la microbiología, la genética, la bioinformática y la bioquímica. Así pues, según la misma fuente (Ibid.), se tiene en Dinamarca una estrecha colaboración entre la industria y las pujantes comunidades investigadoras, con el objetivo de que se desarrollen las tecnologías que produzcan los bioproductos del futuro. Actualmente, la industria biotecnológica danesa cuenta con 130 empresas, tal como subrayó dicha fuente (Ibid., 5). Así, y de acuerdo con Kotler y Armstrong (2014, 106), la evolución tecnológica danesa se refleja en el crecimiento económico del país, habiendo aumentado notablemente el total de las exportaciones dentro del sector. En efecto, como señala el Gobierno de Dinamarca (2021, 4), este último representa actualmente casi una triplicación en comparación con 2008, superando, en 2020, los 150.000 millones DKK, lo que corresponde al 22% del total de exportaciones del país. Asimismo, en el periodo 2013-2019 el nivel de inversión extranjera en el sector de ciencias de la vida danés aumentó de 21.000 millones a 34.000 millones, es decir un aumento del 61% (Ibid.). Teniendo en cuenta, por tanto, lo señalado, indica que el sector de ciencias de la vida danés contribuye de manera significativa tanto al desarrollo de la sociedad como a la economía del país.

En comparación con el sector de ciencias de la vida mexicano, la industria biotecnológica de este país “es más reciente comparada con lo desarrollado en otros países. [En México] se reportan 154 empresas que son usuarias de algún tipo de biotecnología dentro de sus actividades y 46 que realizaron o contrataron a terceros para llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo tecnológico en la materia” (Unidad de Inteligencia de Negocios 2017, 48). Por tanto, tomando en cuenta el tamaño del país en relación con Dinamarca, el número de empresas de ciencias de la vida mexicanas se considera en esta investigación como relativamente reducido. Asimismo, como se puede destacar de la misma fuente, ha retrocedido la investigación en ese mismo ámbito,

debido a que “la cultura de la innovación biotecnológica y de la vinculación academia-industria no ha permeado en las diferentes esferas funcionales de las instituciones académicas y el desconocimiento del tema genera políticas y normas internas que frenan estas actividades” (Ibid., 76). A partir de esta información, se interpreta que el sector mexicano no parece tener una colaboración entre la industria y las comunidades investigadoras tan estrecha y pujante como la de Dinamarca. Por tanto, en México no se aprovecha tanto de las oportunidades de innovación a las que hacían referencia Kotler y Armstrong (2014, 106), como es el caso de Dinamarca. Sin embargo, según los datos que se acaban de mencionar (Unidad de Inteligencia de Negocios 2017, 23), México se posiciona como el país latinoamericano que trabaja de modo más sobresaliente en el ámbito de biotecnología, justo por detrás de Brasil. Esto indicaría que México, a pesar de todo, tiene interés en el desarrollo dentro de este ámbito.

En lo que se refiere a las exportaciones totales de la industria biotecnológica mexicana, resulta significativo que “existen diversas empresas que compran del extranjero y únicamente comercializan en México [por lo que se puede enfrentar el reto] de encontrarse con empresas que no conocen de biotecnología” (Unidad de Inteligencia de Negocios 2017, 76). Comparado, por tanto, con la exportación danesa antes mencionada, indica que existe una diferencia entre las empresas de ciencias de la vida danesas y mexicanas, por lo que se evalúa en esta investigación que las empresas danesas son más innovadoras que las empresas mexicanas en este ámbito. Por eso, las empresas danesas contribuirían al mercado mexicano con soluciones y productos innovadores, los cuales, como se ha determinado anteriormente, necesita este país. A este respecto, cabe señalar el aumento de la población y de enfermedades en México, como ya se indicaba en el presente análisis del entorno demográfico (véase p.p. 41-42), porque es de esperar que el país se enfrente con desafíos importantes al responder a sus propias necesidades y demandas de su creciente población, por lo que existe y seguiría existiendo una necesidad de importación del extranjero dentro de esta industria.

4.2.5 Entorno sociopolítico

Esta fuerza sociopolítica del macroentorno de México se investiga, analizando las normas y leyes, así como las entidades públicas que se espera en la presente tesina influyan en las estrategias de

las empresas de ciencias de la vida danesas. Es decir, en aplicación de la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 107-110), se investigan, a continuación, las oportunidades y amenazas que pueden enfrentar dichas empresas en el mercado mexicano.

Tal como se ha evaluado en el apartado anterior sobre el entorno tecnológico, México no se aprovecha tanto como Dinamarca de las varias oportunidades de innovación que brinda el mercado de las ciencias de la vida. En línea con esto, y de acuerdo con Kotler y Armstrong (2014, 107), algunas leyes y normas, de hecho, crean nuevas oportunidades de negocio, tal como es de esperar que hagan también las leyes y normas dentro de las ciencias de la vida mexicanas. Por su parte, varias empresas mexicanas asimismo “no cuentan con recursos económicos o fondos para la investigación y desarrollo o no los destinan para este fin y [...] hacen falta fondos de inversión y capital de riesgo para poder apoyar los desarrollos biotecnológicos [así como hay] empresas que no quieran vincularse con [la biotecnología]” (Unidad de Inteligencia de Negocios 2017, 76). Enlazado con lo anterior, esta expresión respalda la evaluación que se tiene en esta investigación que México no se aprovecha tanto de las oportunidades de desarrollo tecnológico y que hay un potencial de mercado desaprovechado dentro de esta área en este país, del que se pueden explotar las empresas de ciencias de la vida danesas. De igual modo, según dicha fuente (Ibid.), se refleja explícitamente el fundamento económico dentro del sector que no parece ser tan competitivo y sólido, lo que implica, además, que el sector de ciencias de la vida mexicano seguiría dependiendo en gran medida de inversiones extranjeras e importación de soluciones y productos dentro de este ámbito.

Dentro del mismo contexto, se espera en esta investigación que las actividades u objetivos que tengan las empresas de ciencia de la vida danesas se vean influidas por algunas leyes y entidades públicas que existen en el mercado mexicano. Por consiguiente, como ejemplo de estas últimas cabe considerar e investigar la situación con respecto a la entrega e inscripción de las soluciones y productos que se quieren introducir en el mercado mexicano. Investigando, por un lado, las normas y leyes en relación con el sector de ciencias de la vida, puede observarse que en el mercado mexicano se regulan las soluciones y productos médicos por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios⁵ (COFEPRIS) (2022), lo que puede significar que las empresas exportadoras danesas enfrentarían procesos complejos al lograr la aprobación de

⁵ La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios es una dependencia federal del Gobierno de México, de la Secretaría de Salud.

introducir sus productos. Ello es debido a que dicha comisión frecuentemente tiene plazos excesivos de entrega e inscripción de nuevas soluciones y productos (International Trade Administration 2021a), los que, como nos recuerdan Kotler y Armstrong (2014, 107), son aspectos que pueden restringir a las empresas en sus actividades. Sin embargo, si se toman en cuenta estos largos plazos de entrega y aprobación cuando se exporten o penetren al mercado de ciencias de la vida mexicano, este factor puede incorporarse en la estrategia empresarial, de modo que se pueda preparar este proceso y que no sea un aspecto no previsto en este sentido. No obstante, la COFEPRIS (2022) trabaja constantemente en la mejora de los procesos para las soluciones y productos médicos, factor importante que deben tener en cuenta las empresas danesas, porque puede indicar que dichos procesos sólo se facilitarían en el futuro. A este respecto, se considera recomendable en la presente investigación que las empresas danesas colaboren con las autoridades como, por ejemplo, la Embajada de Dinamarca en México (Udenrigsministeriet 2022c) o empresas o agentes mexicanos locales que conozcan estas leyes y procesos.

Siguiendo la investigación del entorno sociopolítico de México, se observa un buen ejemplo de un acuerdo que brinda oportunidades de negocio para las empresas de ciencias de la vida danesas. De conformidad con la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 107), y como ya se había descrito en la presente descripción de mercado (véase p. 39), se supone que los procedimientos y reglamentaciones dentro del ámbito aduanero pueden tener un impacto significativo para las actividades y estrategias de dichas empresas, exigiendo que las empresas exportadoras extranjeras paguen tasas aduaneras elevadas. Sin embargo, como queda dicho, los acuerdos de libre comercio brindan grandes oportunidades de negocios para las empresas, permitiendo, en efecto, que se reduzcan dichos derechos de aduana. Es decir, el acuerdo de libre comercio entre la UE y México⁶ (Comisión Europea 2022) y la asociación estratégica entre Dinamarca y México (Regeringen 2017) permiten que se refuerce la cooperación política y económica, así como que prácticamente todo el comercio con el mercado mexicano sea libre de impuestos y derechos de aduana. Dada esta oportunidad de libre comercio con el mercado mexicano, se considera en esta investigación que aumenten el atractivo y la rentabilidad de la negociación y de la exportación a este mercado, puesto que se reduce una parte de los costes que, según señala la Asociación de Exportación Danesa (Danish Export Association 2022b), normalmente conlleva la exportación.

⁶ El Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca ha publicado una guía práctica de la utilización de los acuerdos de libre comercio de la UE (Udenrigsministeriet 2020).

4.2.6 Entorno cultural

Esta última fuerza del macroentorno de las empresas de ciencias de la vida danesas se investiga, de conformidad con la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 110-112), analizando e identificando las pautas de la visión del mundo que existen entre la población mexicana, aunque enfocándose en aquellas pautas culturales que más se relacionen con la cultura empresarial, la que se analiza más profundamente en el siguiente análisis de la cultura empresarial en México. Por consiguiente, desde un enfoque empresarial y en aplicación de los aspectos que clasifican dicha visión del mundo mexicana (Ibid.), esta última se investiga a continuación.

Para empezar, investigando la cultura mexicana con respecto al aspecto que Kotler y Armstrong (Ibid., 110) denominan *la imagen propia*, según algunos datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI 2021, 42), se encuentra una evidente señal de que la población mexicana en general parece perseguir su propia satisfacción, representando a nivel nacional, en una escala de 10, una calificación de 8,45 en promedio. Esta calificación se basó en la pregunta específica de qué tan satisfechos se encontraban actualmente los mexicanos con su vida. Por tanto, estos datos cuantitativos demuestran que el mexicano individual se preocupa por su propia satisfacción, lo que, de conformidad con la teoría de Kotler y Armstrong (2014, 110), también significaría que tiene la necesidad de expresar su personalidad en relación con la compra y utilización de productos y servicios. Esto significa, tal como además enfatizan los autores (Ibid.), los mexicanos preocupados por su propia satisfacción quieren dedicar más tiempo a obtener una vida activa o saludable, por lo que en esta investigación se consideran los productos y servicios médicos como productos y servicios que responden y contribuyen a esa necesidad tanto de la población mexicana como del mexicano individual. Es decir, si bien los productos médicos principalmente responden a las necesidades más básicas como la prevención y tratamiento de enfermedades de las personas, los productos y soluciones médicas innovadoras que se basan en la tecnología moderna pueden responder a las necesidades más personales como expresar la personalidad y mostrar que se tiene una vida saludable. A modo de ejemplo, los dispositivos tecnológicos e innovadores tales como los monitores de presión arterial, aplicaciones móviles, computadoras y tabletas, así como los relojes inteligentes tienen características a través

de las cuales los mexicanos podrían expresar su personalidad individual. Así pues, debido a una población que cada vez más persigue su propia satisfacción, así como a la evidente escasez de productos médicos que ya se ha mostrado anteriormente en el presente análisis, se considera que existen distintas oportunidades para las soluciones y productos médicos daneses de ayudar a los mexicanos a satisfacer sus necesidades y a expresar su personalidad con respecto a la vida saludable.

En lo que se refiere al aspecto cultural que se define como *la visión sobre la sociedad* (Kotler y Armstrong 2014, 111), éste puede reflejarse mediante las distintas actitudes de los mexicanos hacia la sociedad por la que estén rodeados. Por consiguiente, investigando distintos datos sobre el mercado mexicano, se ha registrado en el mismo estudio cuantitativo antes mencionado que, en una escala de 10, los mexicanos a nivel nacional han dado una calificación de 6,58 en promedio con respecto a la “Seguridad ciudadana” (INEGI 2021, 44). De varios otros aspectos específicos en cuanto a la satisfacción de la vida, dicho aspecto es incluso el que recibió la peor nota. Así pues, en estos datos cuantitativos está reflejándose la visión sobre la sociedad de los mexicanos de que tienen mucha desconfianza en la sociedad mexicana. Así que, aunque el mexicano individual se encuentra muy satisfechos con su vida, tal como demostró el ejemplo anterior, esta calificación que trata de la seguridad ciudadana refleja que los mexicanos encuentran menos satisfactoria la sociedad por la que están rodeados. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2014, 111), estas observaciones pueden en este análisis entenderse como actitudes de los mexicanos hacia la sociedad de que quieren moldear, aprovechar o criticar a la sociedad mexicana, por lo que se espera que ellos estén en condiciones de comprar y utilizar los productos y servicios médicos. Porque son ellos, según dichos autores, que más y mejor compran, viven, ganan e invierten. Con referencia a la teoría (Ibid.), las empresas danesas deben tener en cuenta, sin embargo, que estas actitudes de los mexicanos hacia la sociedad mexicana pueden cambiarse a lo largo del tiempo, así como siguen reforzándose, porque son afectadas simultáneamente por las instituciones sociales más influyentes en la sociedad como, por ejemplo, las empresas, organizaciones y el Gobierno del país. En el presente análisis se espera que, en particular, el Gobierno mexicano tenga un papel influyente en las actitudes y visiones de la población mexicana, de modo que éstas se refuercen o cambien según se trate de un Gobierno de derecha o izquierda o según las distintas acciones y estrategias políticas. Esto es, por tanto, una característica dentro del entorno cultural en México

que se considera que debe estar siempre presente. A este respecto, cabe considerarse también que la cultura mexicana está compuesta por subculturas, así que las visiones del mundo y las actitudes hacia la sociedad mexicana, por tanto, varían según las distintas subculturas. Es decir, que puede existir una diferencia entre los hombres y mujeres, así como entre las distintas ciudades y comunidades. Sin embargo, en la presente investigación se considera, en una primera fase, toda la población mexicana en general como el público objetivo al que se destinan los productos y servicios médicos. Si bien, según distintos datos analizados (Gobierno de México 2021a; 2021b; 2021c; 2021d; CONAEMI 2021), los principales compradores del sector privado y del público de los productos y servicios médicos en México son, a modo de ejemplo, los hospitales, clínicas, almacenes y farmacias, estos compradores representarían toda la población mexicana.

4.3 Recapitulación del análisis

El presente análisis de las seis fuerzas del macroentorno en México de las empresas de ciencias de la vida danesas, basado en la teoría de Kotler y Armstrong (2014), ha mostrado que existen algunas condiciones externas que deben tenerse en cuenta y de las que pueden aprovecharse o a las que deben hacerse frente.

Así, habiendo analizado el entorno demográfico, se ha encontrado que México tiene una creciente población que supera los 129 millones de habitantes, por lo que ya existe y seguirá existiendo en este país una creciente necesidad de los productos médicos y de soluciones sanitarias. A este respecto, se concluye que el mercado mexicano de dichos productos está en fuerte expansión, existiendo también un creciente poder adquisitivo de los mexicanos. Por eso, existen en este mercado grandes oportunidades de negocio y cooperación que pueden aprovecharse las empresas danesas.

En cuanto al análisis de la fuerza económica se encontraron algunas tendencias de las pautas de consumo en el mercado mexicano, de las cuales destaca que México tiene una creciente economía industrial, es un mercado emergente que está abierto al comercio, es uno de los mayores exportadores a escala internacional de los productos médicos, así como tiene una de las redes más amplias de acuerdos de libre comercio. Sin embargo, deben tenerse en cuenta los

factores como la corrupción, la alta desigualdad y la debilidad del Estado de Derecho que pueden afectar al desarrollo de la economía mexicana. Pero, a pesar de ello, cabe esperarse que el poder adquisitivo mexicano siga aumentando.

También, el análisis puso de manifiesto que existen algunas oportunidades y amenazas que se vinculan a las tendencias observadas en relación con el medio ambiente en el mercado mexicano. A este respecto, la contaminación y el deterioro del medio ambiente son cuestiones de gran preocupación para el Gobierno mexicano, oportunidad a la que las empresas danesas pueden aprovecharse, aunque considerando el papel importante que puede desempeñar la sucesión de Gobiernos. Además, se concluye que las empresas de ciencias de la vida danesas tienen el potencial para contribuir eficazmente a los objetivos establecidos por el Gobierno en este sentido, así como para contribuir y acelerar la transición hacia la economía ecológica en México.

El análisis realizado del entorno tecnológico ha evidenciado que existen algunas tendencias tecnológicas que se considera recomendable que se tomen en consideración. Si bien en México ha avanzado el sector de ciencias de la vida, se considera que las empresas danesas son más innovadoras que las empresas mexicanas en este ámbito. Además, se puede concluir que hay un gran potencial de mercado y de exportación para las empresas danesas dentro de la biotecnología en México.

Después de haber investigado el entorno sociopolítico, se puede deducir que las normas, leyes y entidades públicas que pueden esperarse influyan en las estrategias y actividades de las empresas danesas son los plazos excesivos de entrega y aprobación de nuevos productos en el mercado mexicano. Sin embargo, es recomendable que las empresas danesas colaboren con las autoridades como, por ejemplo, la Embajada de Dinamarca en México o empresas o agentes mexicanos locales que conozcan las leyes y procesos pertinentes para las empresas. Además, los acuerdos de libre comercio entre la UE, Dinamarca y México brindan grandes oportunidades de negocios, permitiendo que prácticamente todo el comercio con el mercado mexicano sea libre de impuestos y derechos de aduana.

Por último, de las pautas culturales que se han identificado en el análisis del entorno cultural destaca que la población mexicana parece perseguir su propia satisfacción, así como el mexicano individual se encuentra satisfecho con su vida en general. A este respecto, se considera que existen distintas oportunidades para los productos médicos daneses de ayudar a los mexicanos a

satisfacer sus necesidades. No obstante, se ha encontrado también que los mexicanos tienen mucha desconfianza en la sociedad mexicana, también una oportunidad para las empresas danesas, porque las personas que quieren moldear, aprovechar o criticar la sociedad también son ellas que están en condiciones de comprar y utilizar los productos y servicios médicos.

4.4 Análisis de la cultura empresarial en México

Esta sección analítica tiene el objetivo de obtener profundos conocimientos cualitativos sobre la cultura empresarial mexicana desde una perspectiva empresarial danesa, la cual se basa en las empresas de ciencias de la vida danesas. El análisis se realiza, aplicando la teoría *comportamiento empresarial intercultural* de Gesteland (2012), a través de la que se investigan, en el siguiente orden, las pautas del comportamiento empresarial intercultural, establecidas en contraposiciones: *Orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación, formal frente a informal, rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo, así como expresividad frente a cautela.*

4.4.1 Orientación hacia el negocio frente a orientación hacia la relación

Como se ha explicado con anterioridad, esta pauta de comportamiento empresarial intercultural está considerada por Gesteland (2012, 25) como la pauta más fundamental en situaciones de aproximación y de negociación con potenciales compradores, colaboradores e inversores en un mercado extranjero, sirviendo como una base que define una cultura en cualquier relación comercial desde el contacto inicial al del final. Es decir, en aplicación de la teoría del mencionado autor, se puede investigar y definir la cultura mexicana con respecto a la comunicación y relación comercial con las empresas de ciencias de la vida danesas. Por consiguiente, esta *contraposición* cultural se investiga, analizando las pautas de comportamiento empresarial mexicano, aunque comparándolas o contrastándolas con la cultura danesa, cuando sea pertinente para la obtención de importantes resultados del análisis.

En primer término, como ha clasificado Gesteland (Ibid., 26), México es una cultura orientada hacia la relación, enfocándose predominantemente en establecer relaciones personales

y de confianza mutua con las otras partes con las que comuniquen o negocien. Por consiguiente, analizando, en aplicación de esta teoría, se observa que “Mexicans usually spend much time and effort into their relationships, and getting to know those whom they work with and networking is not done without intent” (Banco Santander 2022b). Así pues, dedicando mucho tiempo y esfuerzo a sus relaciones, se refleja aquí que los mexicanos se enfocan precisamente en el establecimiento de las relaciones personales. Asimismo, expresando también que los mexicanos prefieren conocer mejor las otras partes con las que se comunican o negocian, se interpreta en el sentido de que, tal como ha señalado Gesteland (2012, 25), los mexicanos se enfocan en el establecimiento de confianza mutua, porque no tienden a negociar con las personas extrañas hasta que se haya establecido una relación personal. Esto significa, por tanto, que las empresas de ciencias de la vida danesas deben esperar que los negocios y acuerdos potenciales con el mercado mexicano llevarían más tiempo en completarse que si negociasen con una cultura orientada hacia el negocio, como la cultura danesa, en la que no se tuviese ninguna dificultad en negociar con culturas extranjeras. Por eso, y de conformidad con las dos reglas del comercio internacional que se habían mencionado en el apartado teórico de esta tesina (véase p.p. 29-30), las empresas danesas deben adaptarse al mercado mexicano, lo que puede realizarse, dedicando más esfuerzo a la relación personal y a la interacción en sí, de modo que las empresas danesas se presenten e impliquen más personalmente en la comunicación e interacción con la gente de negocios mexicana.

En esa misma línea, según algunos datos recabados por la Administración de Comercio Internacional se ha observado que “the business lunch is a key tool in Mexico. Use it to build relationships [and] before beginning a business discussion, it is common to discuss family, recent events, or other social themes” (International Trade Administration 2021b). Explicando así que la relación personal desempeña un papel esencial para los empresarios mexicanos, dándole alta prioridad antes de que inicien una discusión de negocio, apoya la anterior evaluación de que México pertenece al grupo de las culturas orientadas hacia la relación.

Estas observaciones enlazan con el hecho de que, según Gesteland (2012, 25-26), las culturas orientadas al comercio, entre ellas Dinamarca, tienden a comunicarse directa y concretamente, enfocándose en las tareas y negociaciones en sí, mientras que, en las culturas orientadas hacia la relación, entre ellas México, se prefiere un estilo de comunicación implícito,

con el fin de crear la confianza mutua, así como de que no se ofenda a nadie. En este contexto, según han mostrado algunos datos del Banco Santander, los empresarios mexicanos "tend to take a lot time before reaching a decision [and] hard selling, pressure tactics and confrontation are also to be avoided" (Banco Santander 2022b). Así pues, con base en esa observación, se interpreta en esta investigación que los mexicanos dedican mucho tiempo a llegar a una decisión, dado que valoran el establecimiento de relaciones personales antes de que negocien con otros socios comerciales. Los mexicanos, por tanto, no prefieren la comunicación directa y concreta ni las decisiones rápidas, lo que concuerda con la teoría de Gesteland (2012, 28-29) de que en la cultura empresarial mexicana se prefiere un estilo de comunicación implícito, ya sea, a modo de ejemplo, aproximarse o comunicarse mediante conocidos, terceras partes o exposiciones comerciales.

Otro ejemplo de que México se puede considerar como un mercado orientado hacia la relación está reflejado al expresar que los mexicanos "prefer face-to-face communication and to do business with those whom they know and trust" (Banco Santander 2022b). Es decir, se manifiesta aquí que los empresarios mexicanos prefieren la comunicación e interacción de manera personal, basada en la confianza mutua, de igual modo que se mostró anteriormente, por lo que no tienden a negociar con las personas extrañas. Por eso, en la presente investigación se considera recomendable si las empresas de ciencias de la vida danesas tomen en consideración la diferencia cultural, de modo que adapten a la cultura mexicana, no esperando que se consiga éxito comercial a través de la comunicación por escrito, sino existe una mayor posibilidad de conseguir éxito si se enfocan en la comunicación e interacción personal, así como en el establecimiento de la relación y de confianza mutua.

Dentro del mismo contexto, se ha encontrado asimismo que los comerciantes mexicanos "valoran mucho que sus contrapartes internacionales sean tolerantes, amistosas, accesibles y comprensivas" (Gómez 2014, 119). Basado en las palabras *tolerantes*, *amistosas* y *comprensivas*, se interpreta en la presente investigación que los mexicanos prefieren entablar las relaciones personales y amistosas y que valoran que estas últimas estén basadas en la confianza mutua. Esta interpretación respalda, por tanto, los argumentos anteriormente expuestos que México es una cultura empresarial orientada hacia la relación. En esa misma línea, además de reflejar que los mexicanos valoran la relación y la confianza mutua, las palabras *tolerantes* y *accesibles* antes mencionadas pueden reflejar también que los mexicanos valoran que haya transparencia,

comprensión y amabilidad en las situaciones comerciales, lo que permite interpretarse en el sentido de que ellos apreciarían que las empresas danesas comunicasen y compartiesen sus conocimientos y experiencias que tengan sobre el ámbito dentro del que las dos partes negocian entre sí. Por otra parte, podría preverse que los mexicanos sentirían que le hubiesen molestado a un danés si él se presentase como una persona intolerante. Habida cuenta de estas consideraciones y de la teoría de Gesteland (2012, 29), se recomienda que las empresas de ciencias de la vida danesas se adapten a la cultura empresarial mexicana, enfocándose precisamente en el establecimiento de la comunicación e interacción personal en vez de tener un enfoque centrado en la comunicación explícita y concreta, así como en alcanzar los acuerdos rápidos.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir, por tanto, que las diferencias entre las culturas empresariales mexicana y danesa podrían producir algunos conflictos o malentendidos cuando los comerciantes de cada una de estas culturas comuniquen y negocien, si éstas no se tienen en cuenta. Sin embargo, y de conformidad con la teoría de Gesteland (2012, 13-14), los conocimientos obtenidos en este análisis del comportamiento empresarial y estilo de negociación de los mexicanos contribuyen a que las empresas de ciencias de la vida danesas mejoren la comunicación y negociación con los empresarios y comerciantes en el mercado mexicano, de modo que puedan dirigirse de la mejor manera a la cultura mexicana, así como puedan conseguir mayor éxito al establecer relaciones comerciales en este mercado. Por eso, con fundamento en este análisis se recomienda a dichas empresas que se adapten su comunicación e interacción comercial a la cultura empresarial mexicana. En esa misma línea, se recomienda que no esperen e insistan en que se llegue rápidamente a una decisión o acuerdo comercial.

4.4.2 Formal frente a informal

Esta pauta de comportamiento empresarial se analiza, intentando encontrar algunas pautas de comportamiento formal e informal de los mexicanos en situaciones comerciales, comparándolas, cuando se considere pertinente, con la cultura empresarial danesa.

Por consiguiente, investigando un estudio del Banco Santander (2022b), al que ya se ha hecho referencia en el presente análisis, se observa que en México “the decision-making process

remains almost exclusively from the top and no input is expected from junior employees. [...] As a subordinate, it is not well regarded to provide ideas unless asked formally” (Banco Santander 2022b). Subrayando así que el proceso de la toma de decisiones solamente se realiza por los directivos, pone de manifiesto que en México existe una distancia entre los dirigentes y los dirigidos, lo que permite indicar, además, que existen jerarquías elevadas en las empresas y organizaciones mexicanas. Esta observación concuerda con la teoría de Gesteland (2012, 51-53) de que la organización en jerarquías es una característica de las culturas formales, por lo que puede interpretarse que México es una cultura formal. Asimismo, la mencionada percepción de que no se aprecian las ideas expresadas por los empleados, a menos que se les pregunte formalmente, refleja explícitamente la suposición de que México puede categorizarse como una cultura formal. En línea con esto, según el mismo estudio, se ha evidenciado empíricamente que los comerciantes mexicanos “tend to be status conscious” (Banco Santander 2022b), lo que ilustra que México es una cultura con conciencia de estatus y poder, lo que apoya la interpretación y argumentación de que, en México, considerado como una cultura formal, se organiza en jerarquías elevadas. Por el contrario, como pertenecientes a una cultura informal e igualitaria, como la que se considera Dinamarca (Gesteland 2012, 53), las empresas de ciencias de la vida danesas quizás no den tanta importancia a las diferencias en relación con las posiciones del estatus y poder en las distintas situaciones de comunicación y negociación en el mercado mexicano. Habida cuenta, por tanto, esta diferencia cultural entre las culturas mexicana y danesa podría preverse si las empresas danesas se dirigiesen a los comerciantes mexicanos de una manera informal y no respetasen así la importancia que tienen las mencionadas jerarquías, se producirían algunos conflictos o malentendidos cuando ellas negocien con los mexicanos. Esto se debe, de conformidad con Gesteland (Ibid., 51), a que es probable que los comerciantes mexicanos se sientan ofendidos por la familiaridad relajada que probablemente posean los comerciantes daneses. Es decir, basado en su comportamiento cultural, existe un riesgo de que los comerciantes daneses inconscientemente ofenderían a sus contrapartes mexicanas, no dirigiéndose de modo formal a las personas de elevado estatus, dado que, como menciona Gesteland (2012, 53), según su cultura de origen, se consideran que todas personas son iguales y tienen las mismas oportunidades de avanzar, por lo que ellas se han de respetar de la misma manera. En sentido contrario, teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico (véase p.p. 32-

33), las empresas de ciencias de la vida danesas deben tener presente que, como una cultura informal, es probable que perciban sus contrapartes formales mexicanas como personas cerradas, distantes, arrogantes o pomposas. Precisamente por estas razones es de esencial importancia que se hayan obtenido profundos conocimientos sobre estas diferencias significativas entre las culturas empresariales mexicana y danesa, y que se preste la mayor atención a no considerar a la cultura mexicana desde una perspectiva etnocéntrica.

Enlazando con las anteriores observaciones, en distintas situaciones comerciales se ha experimentado, además, que los comerciantes mexicanos, en particular, en las principales ciudades “place a great deal of importance on appearances, and in many settings generally dress more formally than in most U.S. cities” (International Trade Administration 2021b). Basado en esta observación de la gran importancia que conceden los mexicanos a las apariencias, así como de que se visten con mayor formalidad que los estadounidenses, se puede indicar que se reflejan algunas de las características culturales en el comportamiento y comunicación de los mexicanos. Con base en el fundamento teórico de Gesteland (2012, 51-53), dicha observación puede entenderse como un reflejo de la cultura empresarial mexicana, la que, por tanto, puede considerarse como una cultura formal. Esto es debido, según explica dicho autor (Ibid.), a que en las culturas formales se dirige de modo formal a los socios e interlocutores, porque es una manera importante de mostrar respeto a las personas de elevado estatus. Además, esta experiencia de que existe una diferencia entre México y Estados Unidos con respecto a la vestimenta en las situaciones comerciales, es decir, que los comerciantes mexicanos se visten más formal que los estadounidenses, puede transmitirse a otros países. De manera más precisa, puede servirse en la presente investigación como una base adecuada para comparar la cultura empresarial mexicana y la danesa. Ello es posible porque se han clasificado Dinamarca y Estados Unidos en el mismo grupo de culturas, es decir el grupo de las culturas informales, por lo que puede considerarse que también habría una cierta diferencia en la manera en que se viste entre México y Dinamarca. Así pues, este aspecto cultural deben tener en cuenta las empresas de ciencias de la vida danesas, para evitar que no surjan algunos conflictos o malentendidos entre ellas y sus contrapartes mexicanas. Por eso, en esta investigación se considera recomendable si las empresas danesas se vistan de un modo formal en situaciones comerciales con los mexicanos. De esta manera, observan y adaptan a la

cultura empresarial mexicana, tal como destaca Gesteland (Ibid., 22) es un elemento decisivo para el éxito en este mercado.

Considerando las anteriores explicaciones, no debe ignorarse o subestimarse la importancia de las diferencias entre las culturas empresariales mexicana y danesa, dado el riesgo de que se produzcan algunos conflictos o malentendidos entre los interlocutores comerciales de estas dos culturas. Debe considerarse a este respecto que, debido a las jerarquías mencionadas que existen en las empresas y organizaciones mexicanas, es probable que los empleados mexicanos de nivel inferior no puedan tomar decisiones de mayor importancia cuando se comercie en este mercado, por lo que la negociación entre dichas dos culturas podría resultar más eficaz si las empresas danesas se dirigen a aquellas personas que tengan el poder de tomar decisiones, como, por ejemplo, los dirigentes u otros decisores. A este mismo respecto, y de conformidad con Gesteland (Ibid., 53), también es de importancia fundamental que se dirija de una manera formal, respetuosa y honorable a los socios comerciales mexicanos, en particular, no obstante, a las personas de elevado estatus. Esto se considera en la presente investigación puede realizarse, utilizando un estilo de comunicación y negociación formal cuando se comunique y comercie en el mercado mexicano independientemente a quién se dirija o con quién se comercie. A este respecto, cabe mencionar que se considera adecuado que las empresas de ciencias de la vida danesas se esfuercen en reconocer y destacar, en la medida de lo posible, la posición y estatus de la persona con quién comuniquen y comercien en el mercado mexicano, en particular, si esa persona es de elevado estatus. Ello puede hacerse, por ejemplo, celebrando las reuniones con sus contrapartes mexicanas en ámbitos que reflejan dicha posición y estatus. A modo de ejemplo, estos ámbitos pueden ser restaurantes, hoteles de primera clase u otros lugares que reflejan elevado estatus.

4.4.3 Rigidez con respecto al tiempo frente a fluidez con respecto al tiempo

En esta parte del análisis se investiga si existen algunas pautas de la cultura empresarial mexicana en relación con la rigidez y la fluidez con respecto al tiempo, encontrando e identificando distintas experimentaciones u observaciones existentes relacionadas con el comercio en el mercado mexicano. En este sentido, como es el caso en las *contraposiciones* anteriores, es de igual importancia en esta parte del análisis que se tenga en cuenta, como nos recuerda Gesteland

(2012, 64), que pueden existir algunas percepciones contrastantes sobre el tiempo de los comerciantes mexicanos y daneses que pueden provocar conflictos entre ellos. Por consiguiente, se investigan, a continuación, dichas pautas de la cultura mexicana en relación con el tiempo, comparándolas o contrastándolas, cuando sea pertinente, con la cultura empresarial danesa.

En primer lugar, según algunos hallazgos del Banco Santander (2022b), se tiene la experiencia de que, cuando se vaya a participar en una reunión comercial es práctica habitual que los mexicanos les dejen esperando a los participantes en la reunión. De hecho, “you may be kept waiting 30 minutes or more. If it is a first meeting, small talk can take up a significant amount of time” (Ibid.). En este respecto, teniendo presente el fundamento teórico (Gesteland 2012, 63-64) de esta investigación que dentro de las culturas con fluidez con respecto al tiempo, o las culturas polícronicas, incluido México, se valoran la planificación floja al igual que la posibilidad de celebrar simultáneamente otras reuniones dentro de una misma reunión, dicha experiencia del Banco Santander refleja claramente algunas características de una cultura empresarial polícronica. Así pues, el hecho de que los mexicanos tienden a llegar a las reuniones comerciales después de la hora acordada, así como que dedican mucho tiempo a las conversaciones triviales revelan implícitamente la característica cultural de que tienen una actitud fluida hacia el tiempo. Es decir, se puede entenderse que los mexicanos consideran más importantes las conversaciones, relaciones y necesidades personales que, por ejemplo, el cumplimiento del calendario o de los horarios. A este respecto, teniendo en cuenta la categorización de culturas de Gesteland (Ibid., 63), esto contrasta con Dinamarca, cultura con una actitud rígida hacia el tiempo, porque dentro de esta cultura la puntualidad es un factor de importancia fundamental. Los comerciantes daneses necesitan, por tanto, que las agendas y reuniones estén fijadas y que no se interrumpan las reuniones comerciales. Los comportamientos como la llegada tardía e incumplimiento del calendario de reuniones que, según dicho autor (Ibid.), caracterizan la cultura empresarial mexicana, pues, son impopulares dentro de la cultura danesa. Fundamentado, por tanto, en estas observaciones, se puede deducir que existen diferencias culturales significativas entre México y Dinamarca, las que deben tomarse en consideración por las empresas de ciencias de la vida danesas cuando se dirijan al mercado mexicano e interactúen con los comerciantes mexicanos. Como se había indicado algunas veces en la presente investigación, es preciso señalar otra vez que es de importancia esencial que las empresas danesas adquieran conocimientos sobre dichas

diferencias culturales, para que no se produzcan conflictos o malentendidos entre las dos partes. Por ello, haber obtenido dichos conocimientos profundos y esenciales sobre estas pautas de la cultura mexicana, así como haber evaluado que existen diferencias significativas entre las culturas empresariales mexicana y danesa, contribuye a que los comerciantes daneses puedan manejar exitosamente estos aspectos de la cultura mexicana, así como puedan afrontar mejor los conflictos o malentendidos, en el supuesto de que éstos se produjesen. Por consiguiente, con fundamento en lo anterior, es recomendable que dichas empresas danesas se adapten a la cultura mexicana, adoptando sus prácticas comerciales, centrándose, a modo de ejemplo, en las conversaciones triviales y relaciones personales en vez de en el comercio y acuerdos en sí. En efecto, como ya se había explicado, los mexicanos no quieren iniciar discusiones de comercio, antes de que se hayan establecido las relaciones personales entre los socios comerciales y contrapartes.

Dentro de este contexto, la práctica comercial mexicana de que se dedica mucho tiempo a las conversaciones triviales se interpreta en esta investigación también como un reflejo claro de que México puede considerarse como una cultura orientada hacia la relación. Así, mediante dicha práctica comercial se manifiesta de modo implícito el enfoque que tienen los comerciantes mexicanos en el establecimiento de relaciones personales y de confianza mutua.

Otro ejemplo de una pauta cultural que se ha experimentado dentro del ámbito de comercio internacional y que caracteriza el comercio mexicano se pone de manifiesto en el hecho de que “Meetings [in Mexico] may not always follow the proposed agenda systematically. There may be an outline, but it mostly serves as a rough guideline” (Banco Santander 2022b). Como en el caso anterior, aquí se refleja asimismo que los comerciantes mexicanos no siempre cumplen lo establecido en los planes, sino valoran la planificación floja, lo que precisamente es una de las características de una cultura empresarial polycrónica que tiene una perspectiva fluida hacia el tiempo. En contraposición a ello, y con referencia a la clasificación de culturas de Gesteland (2012, 63), se clasifica Dinamarca en el grupo de culturas en el que la puntualidad está considerada como un factor de importancia fundamental, por lo que es previsible que las empresas de ciencias de la vida necesiten que las actividades comerciales se realicen con gran precisión al calendario, que las agendas estén fijadas, así como que no se interrumpan las reuniones comerciales. Esta comparación de algunas pautas culturales con respecto al tiempo entre México y Dinamarca pone

de manifiesto que los mexicanos tienen una percepción más fluida hacia el tiempo que tienen los daneses. Basándose, por lo tanto, en este fundamento sólido de conocimientos pertinentes sobre las mencionadas pautas culturales que existen entre el comercio mexicano y danés, las empresas de ciencias de la vida danesas están en mejor posición para entender los comportamientos y prácticas comerciales de sus contrapartes mexicanas. En lo que se refiere a la práctica de llegar tarde a las reuniones, se recomienda en esta investigación que las empresas danesas se adapten a las pautas culturales mexicanas, no llegando tarde ellas mismas, sino incorporando en sus estrategias comunicativa y comercial que deben dedicar tiempo adicional a las actividades y reuniones comerciales, cuando trabajen con el mercado mexicano. La razón por la que las empresas danesas no deben adoptar la práctica de llegar tarde es que sus contrapartes mexicanas pudiesen haber observado e investigado previamente la cultura empresarial danesa y, en este caso, tendrían una expectativa a que sus contrapartes danesas valorasen la puntualidad.

Enlazando con las explicaciones anteriores, se ha encontrado otro ejemplo que explícitamente refleja algunas pautas de la cultura empresarial mexicana polycrónica. Es decir, experimentando que las reuniones comerciales en México “Will often take longer than they would in the United States” (International Trade Administration 2021b), puede entenderse como una indicación de que en México se tiene una actitud fluida hacia el tiempo. Esto significa, como bien indica esta expresión, que los mexicanos no valoran tanto el tiempo, la puntualidad y el cumplimiento de los planes como las relaciones personales. Como ya se mencionó en este análisis, el establecimiento de las relaciones personales es precisamente la razón por la que los comerciantes mexicanos tienen esta perspectiva más fluida con respecto al tiempo y por la que tienden a emplear mucho tiempo en las reuniones comerciales en México. Tal como se hizo en uno de los ejemplos anteriores, esta experiencia de la relación comercial entre México y Estados Unidos también puede transmitirse a otros países. Es decir, tal como queda explicado anteriormente, Gesteland (2012, 63) considera Estados Unidos y Dinamarca pertenecientes al mismo grupo de culturas, en el que la rigidez hacia el tiempo es una de las pautas que caracteriza estas culturas, por lo que permite en esta investigación considerar que los daneses tendrían la misma percepción como los estadounidenses de las actividades y prácticas comerciales de los mexicanos. Basado en lo anterior, puede interpretarse en el sentido de que los daneses tendrían la misma percepción como los estadounidenses de que las reuniones comerciales con sus socios y

contrapartes mexicanas llevan más tiempo del que están acostumbrados cuando celebren las reuniones con socios de su propia cultura o de otras culturas polycrónicas con una actitud rígida hacia el tiempo. Por eso, y como se ha evaluado anteriormente en este análisis, se considera recomendable que las empresas de ciencias de la vida danesas incorporen en su estrategia comunicativa y comercial más tiempo asignado a las reuniones cuando operen en el mercado mexicano.

Sin embargo, debe considerarse a este respecto, según también ha destacado Gesteland (Ibid., 64), que la orientación hacia el tiempo evidentemente varía no solo entre los distintos países, sino también varía con frecuencia dentro de un mismo país. En teoría, esto significa, por tanto, que la actitud hacia el tiempo de los mexicanos también varía dentro México, así que dicha actitud probablemente varía según la región o parte del país. Por eso, es probable que en la parte norte del México se tenga una actitud hacia el tiempo menos fluida, o incluso más rígida, al igual que los estadounidenses, dada la ubicación geográfica con relación a Estados Unidos y dada la posibilidad de que existan distintas empresas estadounidenses que se espera tengan una orientación rígida hacia el tiempo. En contraposición, se considera más probable que los mexicanos en el sur del país tengan una actitud hacia el tiempo más fluida, por lo que puede tenerse en cuenta que dicha orientación hacia el tiempo puede variar de norte a sur. Esta consideración de que las pautas empresariales culturales podrían variar dentro ese mismo país también se refiere a las otras *contraposiciones* de la presente investigación, aunque este aspecto no se analiza más profundamente.

Como en el análisis de las otras *contraposiciones*, es preciso obtener profundos conocimientos sobre las diferencias del comercio entre las culturas mexicana y danesa, para que las empresas de ciencias de la vida danesas puedan prevenir y evitar que surjan conflictos o ambigüedades entre las partes comerciales mexicanas y danesas. Basado en estos conocimientos, las empresas danesas pueden preparar la situación y comunicación de comercio en el mercado mexicano, y debería considerarse que la paciencia es la clave para negociar exitosamente con los mexicanos.

4.4.4 Expresividad frente a cautela

Esta contraposición *expresividad frente a cautela* se analiza en la presente investigación, tratando encontrar e identificar si existen algunas diferencias en la comunicación verbal y no verbal entre las culturas mexicana y danesa. Como se ha comentado en el marco teórico (véase p. 34), es probable que las diferencias en la comunicación, en particular la del lenguaje corporal o no verbal, causen dificultades e inconvenientes para los empresarios y comerciantes entre estas dos culturas. En aplicación de la teoría de Gesteland (2012, 73), se investiga, por consiguiente, si aparecen algunas de las pautas culturales que caracterizan las tres formas de comunicación interpersonal que frecuentemente causan problemas imprevistos para los gerentes y comerciantes internacionales. Es decir: la comunicación verbal, el lenguaje paraverbal y la comunicación no verbal.

Investigando las experiencias y observaciones existentes dentro del ámbito del comercio internacional, se destaca en una investigación científica basada en cuestionarios que los comerciantes mexicanos “tienen baja aceptación a las conductas frías o inmutables de sus pares; “Se mostró irritable y callado, no expresaba su molestia” [...] “Totalmente indiferente, pasiva y poco interesada a darme una solución al problema” (Gómez 2014, 121). Estas expresiones de algunos de los encuestados de que habían percibido el comportamiento de sus contrapartes comerciales como frío o inmutable pueden entenderse precisamente, según la teoría de Gesteland (2012, 82-83), como características de una cultura de cautela. Es decir, se entienden en la presente investigación las palabras *frío* e *inmutable* como un intento de describir la impresión que tenían los encuestados mexicanos del comportamiento de sus contrapartes durante esa situación comercial. Esto significa, de conformidad con la explicación teórica del autor (Ibid.), que dicho comportamiento puede entenderse como un reflejo de una pauta empresarial de una cultura de cautela, lo que es la comunicación calma, acompañada por poca o ninguna gesticulación, así como la evitación en general que se mantenga el contacto visual. Además, las personas pertenecientes a dicha cultura valoran el silencio entre las palabras, por lo que se sienten cómodas con un silencio largo. Esta impresión que tenían los encuestados mexicanos de sus contrapartes en esa situación comercial, probablemente se deba a que ellos son sumamente expresivos, porque, según lo explicado en el marco teórico (véase p. 35), se encuentra la cultura mexicana entre las culturas expresivas, las que se caracterizan por la comunicación fuerte y ruidosa, acompañada de mucha gesticulación. Asimismo, y en contraste directo a las culturas de cautela, puede esperarse que los

mexicanos hagan su mejor esfuerzo para garantizar que no surja ninguna forma de silencio durante las reuniones, dado que son incómodos con el silencio en las conversaciones, incluso si se trata solamente de un segundo o dos. Por eso, los mexicanos apenas tienen en cuenta el espacio personal y tampoco tienen ningún problema en mantener el contacto visual. Teniendo en cuenta así las diferencias explicadas entre una cultura expresiva y una de cautela, ayuda a entender por qué estos encuestados mexicanos habían percibido el comportamiento de sus contrapartes extranjeras como frío e inmutable. Habida cuenta, por tanto, lo antedicho, se entiende en la presente investigación que en el ejemplo precitado se trata de una comunicación entre empresarios mexicanos de una cultura expresiva y empresarios extranjeros de una cultura de cautela, y surgieron algunos malentendidos y conflictos entre estas partes, en los que los mexicanos se sentían molestados por la otra parte. Como nos recuerda Gesteland (2012, 74-75), esto es particularmente probable si no se investiga previamente la cultura de las contrapartes con las que se comunique o comercie. A este respecto, cabe subrayar la destaca función que desempeña la regla que ha señalado dicho autor de que “In International Business, the Visitor Is Expected to Observe Local Customs” (Ibid.). Así que, si en la mencionada situación comercial se hubiera observado el comportamiento y pautas culturales de la parte contraria, es probable que pudiera haberse evitado que surgiesen los mencionados malentendidos o conflictos.

Basado en lo anterior, se recomienda en esta investigación que las empresas de ciencias de la vida danesas, categorizadas como una cultura de cautela (Ibid., 75), observen e investiguen de manera profunda el mercado mexicano y las pautas comerciales de esta cultura, para ser capaces de tenerlas en cuenta y evitar, en la medida de lo posible, que se produzcan los conflictos culturales en las situaciones comunicativas y comerciales en el mercado mexicano. De este modo, dichas empresas obtengan conocimientos profundos de las diferencias culturales que evidentemente existen entre el comercio mexicano y danés, reflejándose, en particular, por medio de la comunicación verbal o no verbal.

En lo siguiente puede también observarse un reflejo de algunas pautas comerciales de la cultura mexicana, porque en distintas situaciones comunicativas y comerciales con los mexicanos se ha experimentado que “open signs of emotion are very common and even seen as a sign of active engagement rather than a loss of control or an aggression” (Banco Santander 2022b). Se ha experimentado así que los mexicanos muestran sus sentimientos en las situaciones de comercio, y

precisamente el hecho de mostrar sus propios sentimientos en una situación comercial está considerado como un compromiso reforzado con la interacción o relación concreta. Tomando en consideración la teoría de Gesteland (2012, 73-74), el mencionado comportamiento de los mexicanos, pues, puede entenderse como una característica fundamental de una cultura expresiva en la que se tiende a tener un estilo de comunicación verbal o paraverbal fuerte y ruidoso, acompañado de mucha gesticulación. Por eso, en este análisis se interpreta el comportamiento del citado ejemplo como un reflejo claro de algunas pautas culturales que presentan las características del estilo de comercio mexicano, es decir, una cultura empresarial expresiva. En definitiva, con base en las anteriores explicaciones y consideraciones, las empresas de ciencias de la vida danesas deben tener en cuenta que, si uno de sus socios comerciales mexicanos se vuelve emocional durante una conversación o reunión comercial, quizás se deba a que quiere expresar o transmitir sus sentimientos de compromiso e interés. Asimismo, si él comunica fuerte y ruidosamente, acompañado de mucha gesticulación, probablemente sea debido a la diferencia significativa en el lenguaje paraverbal que existe entre una cultura de expresividad y una de cautela, por lo que las empresas danesas, pertenecientes a una cultura de cautela, percibirían esta forma de comunicación como demasiado fuerte y ruidosa. Por eso, se considera recomendable que dichas empresas se presenten, de la mejor manera posible, como personas amistosas y de mente abierta, comunicando de una manera personal con los mexicanos, así que ellos se sienten comprendidos y bienvenidos en las interacciones con sus socios y contrapartes danesas.

Por último, se ha encontrado en el presente análisis que dentro del ámbito de comercio internacional se tiene la impresión de que los empresarios mexicanos “emphasize tactful and indirect phrasing, and may be [...] effusive [...] with praise and emotional expressions” (International Trade Administration 2021b). El hecho de que los mexicanos utilizan un estilo de comunicación tacto e indirecto se interpreta en esta investigación como un reflejo de las pautas culturales que, tal como ya se ha explicado anteriormente (véase p.p. 60-61), son características del comercio mexicano, es decir que los mexicanos valoran las relaciones personales y la comunicación implícita con el fin de crear la confianza mutua y de que no ofendan a nadie. Con referencia al lenguaje paraverbal que menciona Gesteland (véase p. 34), la impresión que se tiene en el ejemplo citado de que los mexicanos valoran el estilo de comunicación indirecto permite indicar, por tanto, que los mexicanos en este caso han comunicado mediante una comunicación

no verbal o paraverbal. Es decir, mediante una comunicación que ha estado reflejada a través de comportamientos como la expresión de sentimientos, el esfuerzo de establecer relaciones personales, tocando las otras personas, así como el mantenimiento del contacto visual. Asimismo, el comportamiento experimentado en este ejemplo concreto de que los empresarios mexicanos utilizan un estilo de comunicación tacto, se entiende en la presente investigación como un comportamiento que se ha utilizado para hacer su mejor esfuerzo para garantizar que no surgiesen ninguna forma de silencio en las situaciones concretas, también característica de la cultura empresarial mexicana.

Sobre la base del presente análisis, resulta recomendable para las empresas de ciencias de la vida danesas que tengan en cuenta las diferencias significativas y sus significados en la comunicación verbal, paraverbal o no verbal que pueden existir entre la cultura mexicana y la danesa. De este modo, basándose en estos conocimientos sobre las diferencias culturales e, implementándolos en las estrategias comunicativas y comerciales, las empresas danesas pueden garantizar, en la medida de lo posible, que dichas formas de comunicación no causen dificultades e inconvenientes para ellas y sus contrapartes mexicanas. En este contexto, y como nos recuerda Gesteland (2012, 89), resulta recomendable que siempre se tenga en cuenta que los comportamientos considerados adecuados y corteses en una cultura pueden considerarse descorteses e insultantes en otra cultura.

4.5 Recapitulación del análisis

Sobre la base del análisis del comportamiento empresarial mexicano, habiéndose enfocado en las contraposiciones culturales establecidas por Gesteland (2012), se puede concluir que existen algunas diferencias significativas en las pautas empresariales entre México y Dinamarca que deben tenerse en cuenta para garantizar, en la medida de lo posible, que no se produzcan conflictos o malentendidos entre las dos partes.

En primer lugar, el análisis ha mostrado que la cultura empresarial mexicana se caracteriza por la orientación hacia la relación, centrándose en el establecimiento de la relación de confianza mutua, en vez de en el comercio en sí, dado que no tienden a negociar con las personas extrañas, hasta que se haya establecido una relación personal. Por eso, debe esperarse que los negocios y

acuerdos potenciales con los mexicanos lleven más tiempo en completarse que si negociasen con una cultura orientada hacia el negocio. Así pues, resulta recomendable que las empresas danesas se adapten a la cultura mexicana, dedicando más esfuerzo a la relación personal y a la interacción en sí.

En cuanto al comportamiento formal e informal se deduce que la cultura empresarial mexicana es formal. Existen en las empresas y organizaciones mexicanas jerarquías elevadas y los mexicanos son muy conscientes del estatus y poder, dando especial importancia a mostrar respeto a las personas de elevado estatus. Por tanto, se recomienda que se utilice un estilo de comunicación y negociación formal, en particular, no obstante, a las personas de elevado estatus, cuando se comunique y comercie en el mercado mexicano.

Además, el análisis mostró que México es una cultura polycrónica con una orientación fluida hacia el tiempo, lo que implica que los mexicanos valoran la planificación floja, las conversaciones triviales y la llegada tardía, por lo que tienden a emplear mucho tiempo en las reuniones comerciales. Debería considerarse, por tanto, que la paciencia es la clave para comerciar exitosamente con los mexicanos.

Por último, se ha encontrado que México tiene una cultura empresarial expresiva, por lo que los comerciantes mexicanos tienden a comunicarse fuerte y ruidosamente, acompañado de mucha gesticulación. Por eso, se recomienda a las empresas danesas, pertenecientes a una cultura de cautela, que tengan en cuenta las existentes diferencias significativas y sus significados en la comunicación verbal o no verbal entre la cultura mexicana y la danesa, para evitar que surjan algunos conflictos o ambigüedades.

5 Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de la presente tesina fue investigar el contexto de las empresas de ciencias de la vida danesas en el mercado mexicano, aplicando las *fuerzas del macroentorno* de Kotler y Armstrong (2014), así como investigar la cultura empresarial mexicana a través de la teoría *comportamiento empresarial intercultural* de Gesteland (2012). Así pues, se partió de la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué aspectos del macroentorno en México y de la cultura empresarial mexicana deben tenerse en cuenta desde una perspectiva empresarial danesa, y cómo pueden las empresas de ciencias de la vida danesas gestionar dichos aspectos para comerciar exitosamente en México?

Con respecto al análisis de las fuerzas del macroentorno en México de las empresas de ciencias de la vida danesas, se ha mostrado que existen algunas condiciones externas que se recomienda que se tengan en cuenta y de las que pueden aprovecharse o a las que deben hacerse frente.

De los aspectos demográficos, se concluye que puede aprovecharse de que México está en fuerte expansión, tiene una creciente población que supera los 129 millones de habitantes, existe en el país una creciente necesidad de los productos médicos, así como tiene un creciente poder adquisitivo.

En cuanto a las tendencias económicas, el análisis mostró que México tiene una creciente economía industrial, es un mercado emergente que está abierto al comercio, es uno de los mayores exportadores a escala internacional de los productos médicos y tiene una de las redes más amplias de acuerdos de libre comercio. No obstante, se considera que pueden afectar al desarrollo de la economía mexicana los factores como la corrupción, la alta desigualdad y la debilidad del Estado de Derecho.

El análisis también demostró que existen algunas tendencias medioambientales en México. La contaminación y el deterioro del medio ambiente son cuestiones de gran preocupación para el Gobierno mexicano, aunque debe considerarse el papel importante que puede desempeñar la sucesión de Gobiernos. A este respecto, se concluye que existen distintas oportunidades para las empresas danesas de contribuir eficazmente a este ámbito.

A través del análisis de las tendencias tecnológicas se ha evidenciado que las empresas danesas son más innovadoras que las mexicanas en este ámbito, hay un gran potencial de mercado y de exportación para las empresas danesas en México, en particular, dentro de la biotecnología.

Además, se puede concluir que existen algunas normas, leyes y entidades públicas que se recomienda que se tomen en consideración como, por ejemplo, los plazos excesivos de entrega y aprobación de nuevos productos en el mercado mexicano. A este respecto, se recomienda que se colabore con la Embajada de Dinamarca en México u otros socios locales. Además, los acuerdos de

libre comercio entre la UE, Dinamarca y México brindan grandes oportunidades de negocios, permitiendo que prácticamente todo el comercio con el mercado mexicano sea libre de impuestos y derechos de aduana.

Por último, los resultados del análisis del entorno cultural mostraron que la población mexicana parece perseguir su propia satisfacción y el mexicano individual se encuentra satisfecho con su vida en general. No obstante, los mexicanos tienen mucha desconfianza en la sociedad mexicana. Basado en estos resultados, cabe concluir que existen distintas oportunidades para los productos médicos daneses de ayudar a los mexicanos a satisfacer sus necesidades.

La segunda parte del marco analítico que constituyó la investigación de la cultura empresarial mexicana ha evidenciado que existen algunos aspectos de esta cultura, los que se diferencian de la cultura empresarial danesa que, por tanto, deben tenerse en cuenta para garantizar, en la medida de lo posible, que no se produzcan conflictos o malentendidos entre las dos culturas cuando comuniquen o negocien entre sí. Así pues, se recomienda que se tengan en cuenta los siguientes aspectos culturales mexicanos y la manera en la que se deben gestionarlos para poder comerciar exitosamente en México.

Este análisis ha mostrado que la cultura empresarial mexicana se caracteriza por la orientación hacia la relación, lo que implica que se centra en el establecimiento de la relación de confianza mutua, en vez del comercio en sí, y no tiende a negociar con las personas extrañas, hasta que se haya establecido una relación personal. Debe esperarse, por tanto, que los negocios y acuerdos con los mexicanos lleven más tiempo en completarse que si se negociase con una cultura orientada hacia el negocio. Así pues, se recomienda que se adapte a la cultura mexicana, dedicando esfuerzo a la relación personal y a la interacción en sí.

También, se puede concluir que México tiene una cultura empresarial formal y tiene jerarquías elevadas en sus empresas y organizaciones. Los comerciantes mexicanos son muy conscientes del estatus y poder, por lo que dan especial importancia a mostrar respeto a las personas de elevado estatus. Es recomendable, por tanto, que se utilice un estilo de comunicación y negociación formal a los mexicanos, en particular, sin embargo, a ellos de elevado estatus.

Además, se ha encontrado que la cultura empresarial mexicana es polycrónica con una orientación fluida hacia el tiempo. Se valora la planificación floja, las conversaciones triviales y la llegada tardía. Por eso, los mexicanos tienden a emplear mucho tiempo en las reuniones

comerciales, y debe considerarse, a este respecto, que la paciencia es la clave para comerciar exitosamente en este mercado.

Por último, el análisis ha mostrado que México tiene una cultura empresarial expresiva, en la que se tiende a comunicarse fuerte y ruidosamente, acompañado de mucha gesticulación. Así pues, se recomienda a las empresas danesas, pertenecientes a una cultura de cautela, que tomen en consideración las significativas diferencias culturales encontradas en este análisis, para evitar, en la medida de lo posible, que se produzcan algunos conflictos o malentendidos entre ellas y sus socios o contrapartes mexicanas.

Basado en el material empírico de la presente tesina y desde una perspectiva científica pragmática, se ha llegado a algunos resultados profundos y pertinentes del mercado mexicano en relación con una perspectiva empresarial danesa. Sin embargo, dado que la teoría de Gesteland solamente refiere a toda la región latinoamericana en conjunto y, por tanto, no distingue entre los distintos países de la región, se considera en la tesina que esta parte analítica puede transmitirse a otros países latinoamericanos. Así pues, el análisis de la cultura empresarial mexicana puede servir de base sólida para eventuales investigaciones de la cultura empresarial de otros países latinoamericanos o de América Latina en general.

6 Referencias bibliográficas

Baja Health Cluster. 2022. "Página de inicio." Accedido el 3 de mayo de 2022.

<https://bajahealthcluster.mx/>

Banco Mundial. 2022a. "México: panorama general: Contexto." Accedido el 11 de marzo de 2022.

<https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview#1>

Banco Mundial. 2022b. "México: datos." Accedido el 11 de marzo de 2022.

<https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>

Banco Mundial. 2022c. "México: panorama general: Resultados." Accedido el 27 de junio de 2022.

<https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview#3>

Banco Santander. 2022a. "Trade Markets: México: Inversión Extranjera." Accedido el 12 de marzo de 2022.

<https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/mexico/inversion-extranjera>

Banco Santander. 2022b. "Trade Markets: Mexico: Business Practices." Accedido el 22 de julio de 2022.

<https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/mexico/business-practices>

Cherryholmes, Cleo H. 1992. *Notes on Pragmatism and Scientific Realism*. Educational Researcher, Vol. 21, No. 6.

Comisión Europea. 2022. "Acuerdo de Asociación UE-México." Accedido el 18 de julio de 2022.

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-de-asociacion-ue-mexico>

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS). 2022. "Página de inicio."

Accedido el 17 de julio de 2022. <https://www.gob.mx/cofepris>

Creswell, John W. 2009. *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage. Accedido el 24 de julio de 2022.

<http://www.mim.ac.mw/books/John%20W.%20Creswell%27s%20Research%20Design%203rd%20Ed.pdf>

Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. University of Nebraska, Lincoln. Accedido el 31 de marzo de 2022.

<http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquary-and-Research-Design-Creswell.pdf>

Creswell, John W. 2014. *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Danish Export Association. 2022a. "Undgå kulturbarrierer i dit eksportsalg." Accedido el 9 de marzo de 2022.

<https://www.danishexport.dk/viden/eksportsalg/undgaa-kulturbarrierer-i-dit-eksportsalg>

Danish Export Association. 2022b. "Eksportens DNA: Eksportomkostninger har afgørende betydning." Accedido el 20 de julio de 2022.

<https://www.danishexport.dk/viden/eksportens-dna/omkostninger>

Danish Life Science Cluster. 2022. "Om os." Accedido el 12 de marzo de 2022.

<https://www.danishlifesciencecluster.dk/danmarks-nationale-sundhedsklynge/>

Danmarks Nationalbank. 2021. "Udsigter for dansk økonomi – september 2021." Accedido el 2 de marzo de 2022.

https://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Documents/2021/09/ANALYSE_Nr.%2024_Økonomien%20på%20vej%20tilbage%20i%20moderat%20højkonjunktur.pdf

Danmarks Statistik. 2022. "Import og eksport af varer og tjenester." Accedido el 2 de marzo de 2022. <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/oekonomi/betalingsbalance-og-udenrigshandel/import-og-eksport-af-varer-og-tjenester>

Dansk Industri. 2022. "Life Science: Viden og analyser." Accedido el 12 de marzo de 2022. <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-lifescience/viden-og-analyser/>

Daymon, Christine and Immy Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge.

Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln. 2011. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc.

Emergo. 2021. "MEXICO - Overview of medical device industry and healthcare statistics." Accedido el 26 de diciembre de 2022. <https://www.emergobyul.com/resources/mexico-overview-medical-device-industry-and-healthcare-statistics>

Erhvervsministeriet. 2018. "Vækstplan for life science: Danmark som førende life science nation." Regeringen.

Erhvervsministeriet. 2020. "Genstart af dansk eksport – i lyset af covid-19." Accedido el 4 de marzo de 2022. <https://em.dk/media/13896/rapport-genstart-af-dansk-eksport.pdf>

Erhvervsministeriet. 2022. "Life Science." Accedido el 12 de marzo de 2022. <https://em.dk/ministeriet/arbejdsomraader/erhvervspolitik-og-planlaegning/life-science/>

Erhvervsministeriet y Udenrigsministeriet. 2021. "Foråret 2021: Status for dansk eksport – i lyset af covid-19." Accedido el 8 de marzo de 2022. <https://em.dk/media/14140/eksportstatus-marts-2021.pdf>

Finansministeriet. 2021. "Regeringen sætter ny retning for at nå verdensmålene i Danmark." Accedido el 8 de julio de 2022. <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2021/juni/regeringen-saetter-ny-retning-for-at-naa-verdensmaalene-i-danmark/>

Gesteland, Richard R. 1999. *Cross Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press. Handelshøjskolens Forlag.

Gesteland, Richard R. 2012. *Cross Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press. Universitetsforlaget.

Gobierno de México. 2019. "Programa Sectorial de Salud 2019-2024." Accedido el 3 de mayo de 2022. http://saludsinaloa.gob.mx/wp-content/uploads/2019/transparencia/PROGRAM_SECTORIAL_DE_SALUD_2019_2024.pdf

Gobierno de México. 2021a. "Compra Consolidada de Medicamentos y Material de Curación 2021." Accedido el 4 de agosto de 2022. <https://www.gob.mx/insabi/prensa/compra-consolidada-de-medicamentos-y-material-decuracion-2021>

Gobierno de México. 2021b. "Estatus general de abasto 2021." Accedido el 4 de agosto de 2022. <https://www.gob.mx/insabi/documentos/estatus-general-de-abasto-2021>

Gobierno de México. 2021c. "Órdenes de Remisión." Accedido el 4 de agosto de 2022. <https://www.gob.mx/insabi/prensa/ordenes-de-remision>

Gobierno de México. 2021d. "Órdenes de Suministro Emitidas." Accedido el 4 de agosto de 2022. <https://www.gob.mx/insabi/prensa/ordenes-de-suministro-emitidas>

Gobierno de México. 2022a. "¿De qué mueren los mexicanos?" Accedido el 3 de mayo de 2022. <https://www.insp.mx/avisos/5111-dia-muertos-mexicanos.html>

Gobierno de México. 2022b. "Covid-19 México." Accedido el 16 de junio de 2022.

<https://datos.covid-19.conacyt.mx/>

Gobierno de México. 2022c. "Relaciones exteriores: México sigue demostrando liderazgo en el combate al Cambio Climático." Accedido el 8 de julio de 2022.

<https://embamex.sre.gob.mx/republicadominicana/index.php/comunicados/643-mexico-sigue-demostrando-liderazgo-en-el-combate-al-cambio-climatico>

Gobierno de México. 2022d. "Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales: ¿Qué hacemos?" accedido el 10 de julio de 2022. <https://www.gob.mx/semarnat/que-hacemos>

Goldkuhl, Göran. 2004. *Meanings of Pragmatism: Ways to conduct information systems research*. ALOIS-2004, Linköping University.

Gómez, Manuela Camacho. 2014. "¿Cómo negocian los mexicanos?" *Pensam. gest.* [online]. 2014, n. 37. SciELO, México.

Hall, Edward T. y Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding Cultural Differences*. John Murray Press.

Hansen, Tina V. 2022. "Exportación danesa a América Latina: Un estudio del potencial de mercado dentro del sector de ciencias de la vida en México." Aalborg universitet.

Hofstede, Geert. 2003. *Culture's Consequences*. Sage Publications Inc.

Hofstede, Geert. 2011. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context." Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Accedido el 5 de mayo de 2022.

http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/fetch/64591689/hofstede_dobre.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2021. "Encuesta Nacional de Bienestar Autorreportado". Accedido el 3 de agosto de 2022.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enbiare/2021/doc/enbiare_2021_presentacion_resultados.pdf

Instituto Nacional Electoral. 2022. "Sistema de Consulta de la Estadística de las Elecciones del Proceso Electoral 2017-2018." Accedido el 10 de julio de 2022.

<https://siceen.ine.mx:3000/#/tablas-resultados>

International Trade Administration. 2021a. "Mexico – Country Commercial Guide: Healthcare Products & Services." Accedido el 17 de julio de 2022.

<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-healthcare-products-services>

International Trade Administration. 2021b. "Mexico – Country Commercial Guide: Business Travel and Etiquette." Accedido el 22 de julio de 2022.

<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-business-travel-and-etiquette>

IRIS Group. 2017. "Dansk life science under mikroskop: En forskningsbaseret styrkeposition der forgrener sig." Accedido el 14 de marzo de 2022. [https://irisgroup.dk/wp-](https://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2018/03/Life-science-analyse-DTU-28-02-17.pdf)

[content/uploads/2018/03/Life-science-analyse-DTU-28-02-17.pdf](https://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2018/03/Life-science-analyse-DTU-28-02-17.pdf)

IRIS GROUP. 2021. "Biosolutions i Danmark: Analyse af bioøkonomiens potentialer og vækstbetingelser." Accedido el 12 de julio de 2022. <https://em.dk/media/14197/biosolutions-i-danmark-analyse-af-biooekonomiens-potentialer-og-vaekstbetingelser.pdf>

Kluckhohn, F. R. y F. L. Strodbeck. 1961. *Variations in value orientations*. Row, Peterson.

Kotler, Philip. 1999. *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Traducido por Federico Villegas. The Free Press, Division of Simon & Schuster Inc.

Kotler, Philip y Gary Armstrong. 2014. *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.

Lewis, Richard D. 2006. *When cultures collide: leading across cultures*. Nicholas Brealey International. Accedido el 5 de mayo de 2022.

<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>

Lægaard, Jørgen y Mikael Vest. 2016. *Strategi i vindervirksomheder*. Jyllands-Postens Forlag.

Lægemeddelstyrelsen. 2020. "Medicinsk udstyr." Accedido el 14 de marzo de 2022.

<https://laegemiddelstyrelsen.dk/da/udstyr/>

Lægemeddelstyrelsen. 2022. "Vækst og velfærd går hånd i hånd." Accedido el 16 de marzo de 2022. <https://www.lif.dk/politik/lif-mener/vaekst-og-velfaerd-gaar-haand-i-haand/>

Medicoindustrien. 2022. "Om branchen." Accedido el 14 de marzo de 2022.

<https://medicoindustrien.dk/content/om-branchen>

Morgan, David L. 2007. *Paradigms Lost and Pragmatism Regained*. Journal of Mixed Methods Research, Volume 1 Number 1, 48-76.

Morgan, David L. 2014. "Pragmatism as a Paradigm for Social Research." Qualitative Inquiry, Vol 20(8), 1045-1053.

Morse, J. M. y Richards, L. 2002. *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Organización Mundial de la Salud. 2022. "WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard."

Accedido el 16 de junio de 2022. <https://covid19.who.int/region/amro/country/mx>

Organización Mundial del Comercio. 2021. "El comercio de productos médicos en el contexto de la lucha contra la covid-19: Evolución en 2020." Accedido el 6 de mayo de 2022.

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/medical_goods_update_jun21_s.pdf

Organización Mundial del Comercio. 2022a. "Un nuevo estudio analiza la función del comercio en el fortalecimiento de la resiliencia económica de los países en desarrollo." Accedido el 8 de marzo de 2022. https://www.wto.org/spanish/news_s/news22_s/devel_25jan22_s.htm

Organización Mundial del Comercio. 2022b. "México y la OMC." Accedido el 4 de mayo de 2022. https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/mexico_s.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2021a. "OECD Economic Surveys: Denmark." Accedido el 9 de marzo de 2022. <https://www.oecd.org/economy/surveys/denmark-2021-OECD-economic-survey-overview.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2021b. "Health at a Glance 2021: OECD Indicators." Accedido el 2 de mayo de 2022. <https://www.oecd.org/mexico/health-at-a-glance-Mexico-EN.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2022a. "Panorama económico de México." Accedido el 11 de marzo de 2022. <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-mexico/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2022b. "List of OECD Member countries – Ratification of the Convention on the OECD." Accedido el 4 de mayo de 2022. <https://www.oecd.org/about/document/ratification-oecd-convention.htm>

Our World in Data. 2022. "Coronavirus (COVID-19) Vaccinations." Accedido el 7 de agosto de 2022. <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>

Plum, Elisabeth et al. (2007): *Kulturel intelligens*. København, Børsens Forlag.

Regeringen. 2017. "Danmark indgår strategisk partnerskab med Mexico." Accedido el 18 de

julio de 2022. <https://www.regeringen.dk/nyheder/2017/danmark-indgaar-strategisk-partnerskab-med-mexico/>

Regeringen. 2021. "Strategi for life science." Erhvervsministeriet, sundhedsministeriet og udenrigsministeriet.

Schein, Edgar H. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

The World Factbook. 2022. "Mexico: Economy." Accedido el 27 de junio de 2022. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/mexico/#economy>

Trompenaars, Fons y Hampden-Turner, Charles. 1997. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Udenrigsministeriet 2020. "Sådan bruger du EU's frihandelsaftaler og sparer toldomkostninger." Marts 2020.

Udenrigsministeriet. 2022a. "LATINAMERIKA." Accedido el 12 de marzo de 2022. <https://um.dk/udenrigspolitik/lande-og-regioner/latinamerika>

Udenrigsministeriet. 2022b. "Mexico som marked." Accedido el 3 de mayo de 2022. <https://mexico.um.dk/eksporttraadet/mexico-som-marked>

Udenrigsministeriet. 2022c. "Danmark i Mexico: The Trade Council." Accedido el 20 de julio de 2022. <https://mexico.um.dk/eksporttraadet>

Udenrigsministeriet y Sundhedsministeriet. 2021. "Analyse af eksportpotentialer og -markeder for dansk Life Science-industri." Marts 2021.

Unidad de Inteligencia de Negocios. 2017. "Panorama actual de la Industria Biotecnología en México." Accedido el 15 de julio de 2022. <https://ethic.com.mx/docs/estudios/Panorama-Biotecnologia-Mexico.pdf>

Weis, Lois y Michelle Fine. 2000. *Speed Bumps: A Student Friendly Guide to Qualitative Research*. Teachers College Press.