



**ALIANZA DEL PACÍFICO Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA
COLOMBIA. RECOMENDACIONES HACIA LAS PYMES PARA LOGRAR EL
MAYOR NIVEL DE APROVECHAMIENTO DE ESTOS ACUERDOS Y HACER
FRENTE A LA COMPETENCIA**

**ORLANDO GARCÍA GARCÍA
A00136488
CAMILA CARDONA BENÍTEZ
A00158828**

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas con Énfasis en Negocios Internacionales**

**Director
ELIÉCER MURILLO PAREDES
MBA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2020**

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESÚMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 ALCANCE	12
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 ANTECEDENTES	16
4.2 MARCO CONCEPTUAL	17
4.3 MARCO LEGAL	19
4.4 MARCO TEÓRICO	20
5. DESARROLLO METODOLÓGICO	22
5.1 TIPO DE ESTUDIO	22
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	22
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	23
5.3.1 Fuentes Primarias	23
5.3.2 Fuentes Secundarias	23
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	23
5.5 FASES	24
5.5.1 Fase 1	24
5.5.2 Fase 2	24
5.5.3 Fase 3	24
5.5.4 Fase 4	24
5.5.5 Fase 5	25
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	25

6.1 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS CON LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	25
6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS PYMES	28
6.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN CUALITATIVA	29
6.4 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
6.5 ANÁLISIS CRUZADO	29
6.5.1 Desconocimiento de la alianza del pacífico	29
6.5.2 Métodos de financiación	30
6.5.3 Instituciones de apoyo	30
6.5.4 Temas culturales en la negociación	30
6.5.5 Otros hallazgos	31
6.6 GUÍA PRÁCTICA	32
7. CONCLUSIONES	32
8. RECOMENDACIONES	33
9. ANEXOS	35
REFERENCIAS	38

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración i-Mapa de los países miembros de la AP	9
Ilustración ii-Exportaciones Totales de Colombia hacia la AP.....	16
Ilustración iii-Diagrama de Árbol de Problemas.....	26
Ilustración iv-Diagrama del Árbol de Objetivos	27

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-Cifras de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos de 2019.....	13
Tabla 2-Marco legal	19

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1-Estructura de la entrevista	35
Anexo 2-Guía práctica consolidada	37

GLOSARIO

AP: Alianza del Pacífico

APO: Técnicas de administración por objetivos

BM: Banco Mundial

CRM: Gestión de Relaciones con los Clientes

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

FMI: Fondo Monetario Internacional

GN: Gobierno Nacional

ICECOMEX: Consultorio de comercio exterior de la universidad ICESI

MERCOSUR: Mercado Común del Sur

MML: Modelo de Marco Lógico

OMC: Organización Mundial del Comercio

PEAP: Programa de Estudios de la Alianza del Pacífico

PIB: Producto Interno Bruto

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

USAD: Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional

TLC: Tratado de Libre Comercio

RESÚMEN

El objetivo principal del estudio es explicar cómo las pymes de la Ciudad de Cali pueden aprovechar las oportunidades que ofrece la Alianza del Pacífico como institución de alto potencial y proyección para el crecimiento económico y social de las naciones miembros. Teniendo como referencia investigaciones, informes y artículos nacionales e internacionales. Este trabajo es de carácter cualitativo con la metodología de estudio de caso con el cual se logró profundizar en el análisis de cuatro empresas vallecaucanas en la identificación de factores que retrasan el proceso de internacionalización y que permitieron evidenciar cuáles son las medidas o recomendaciones que deberían las pymes tomar para aprovechar los acuerdos comerciales.

Palabras Clave: Alianza del Pacífico, Pymes, Acuerdos Comerciales, Internacionalización.

ABSTRACT

The main objective of the study is to explain how the SMEs of Cali's city can take advantage of the opportunities offered by the Pacific Alliance as an institution with high potential and projection for the economic and social growth of the member nations. Taking as reference research, reports, and national and international articles. This work is of a qualitative nature with the case study methodology with which it was possible to deepen the analysis of four companies in Valle del Cauca in the identification of factors that delay the internationalization process and that allowed for evidence of the measures or recommendations that SMEs should take to take advantage of trade agreements.

Keywords: Pacific Alliance, SMEs, Trade Agreements, Internationalization.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha cambiado por completo las relaciones entre países. Si bien es cierto, se ha convertido en un integrador de las economías mundiales que brinda grandes oportunidades para el crecimiento de las naciones. Es así como desde inicios de los noventa, el gobierno colombiano ha realizado grandes labores por ser parte de esta transformación social, económica y política. Como resultado, hoy Colombia ha acordado siete Tratados de Libre Comercio (TLC) con países como México, Estados Unidos, Corea del Sur y Canadá. Además, es país miembro de siete bloques comerciales de la región. Como parte de este proceso se encuentra la Alianza del Pacífico (AP) como uno de los acuerdos comerciales más importante hasta el momento, el cual constituye la octava potencia mundial.

Ilustración i-Mapa de los países miembros de la AP



Fuente: Alianza del Pacífico

La Alianza del Pacífico fue creada el 28 de abril del 2011 como mecanismo de articulación política, económica y de cooperación e integración entre Chile, Colombia, México y Perú. Se constituyó formal y jurídicamente el 6 de junio de 2012, con la suscripción del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (Abecé, 2016). Este proceso busca crear mercados atractivos entre sus países miembros para lograr una mayor competitividad a nivel internacional. Como bloque están convencidos que podrán llegar a la región Asia-Pacífico considerada como una fuerte economía a nivel mundial (Alianza del Pacífico, 2020). Sin embargo, la estadística nacional demuestra que no se están aprovechando estos acuerdos

comerciales.

En la actualidad un estudio según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) señala que cerca del 90% de empresas en Colombia lo componen las pequeñas y medianas empresas las cuales generan el 80% de los empleos y aproximadamente el 35% del producto interno bruto (PIB) (Ministerio del Trabajo, 2019). No obstante, tan solo el 14% de éstas exportan sus productos y servicios (Procolombia, 2019). Esto muestra que las pymes son fundamentales para la generación de empleo y constituyen un eslabón importante en el producto interno bruto del país, pero según Procolombia (2019) se evidencia que cerca del 86% de las pymes en Colombia desaprovechan las oportunidades que brinda la Alianza del Pacífico como bloque económico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de eventos como conferencias que se han desarrollado para dar a conocer a la AP, persiste un desconocimiento generalizado, en especial del sector empresarial que en principio es el que más debería aprovechar esta alianza (PEAP, 2017). Esto confirma que existe un desconocimiento fundamentado en una mala comunicación y desinformación sobre los beneficios que brinda el bloque económico.

Por otro lado, el poco músculo financiero para suplir la demanda internacional, debido a la baja inversión externa a causa de la inestabilidad laboral; puede generar decisiones como la deserción empresarial o la poca implementación tecnológica en los procesos empresariales. Esto impide que las pymes logren aprovechar todas las oportunidades de la AP. Y como ejemplo, se observa que los países de América Latina y el Caribe se encuentran rezagados frente la brecha de productividad que existe con los países desarrollados (Figal y Maffioli, 2018) por miedo a no poder satisfacer la demanda internacional.

Otra de las razones por las que se da el desaprovechamiento es la falta de orientación y acompañamiento en el proceso de internacionalización, dado que las organizaciones del estado no administran bien los recursos disponibles y no existe un centro de pensamiento que enfoque sus esfuerzos en la relación Asia-Pacífico en el Valle del Cauca, departamento que está llamado a liderar el proceso de inserción por ser el más desarrollado del pacífico colombiano y por tener el único puerto comercial para el desarrollo de la actividad económica con Asia-Pacífico (Coutin, 2014).

Por último, se evidencia una barrera referente a las diferencias lingüísticas y culturales que se dan por el desconocimiento de herramientas que permitan una comunicación efectiva en el proceso de internacionalización; y un desconocimiento de costumbres culturales en la negociación. Frente a este, Maldonado (2010) expone que “pese a que la interculturalidad incide transversalmente en el proceso de internacionalización de una empresa y en la perdurabilidad de esta, en Colombia no se ha desarrollado un programa o estrategia que prepare a los empresarios en competencias interculturales”.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr el mayor aprovechamiento de los acuerdos comerciales de la Alianza del Pacífico con las pymes de la Ciudad de Cali?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo brindar información oportuna sobre el bloque económico?
- ¿Cómo hacer para que las pymes conozcan métodos de financiamiento y puedan suplir la demanda internacional?
- ¿Cuáles son las instituciones/think tanks que acompañan y orientan el proceso de internacionalización de las pymes?

- ¿Cuáles son las técnicas de negociación que deberían aplicar las pymes colombianas para llevar a cabo procesos de comunicación efectivos y afrontar las diferencias culturales y lingüísticas?

1.3 ALCANCE

Conocer sobre las oportunidades que brinda la AP, es necesario para que las pymes colombianas aprovechen las oportunidades económicas, sociales y culturales que permitan el acceso a nuevos mercados. Específicamente, las pymes de la Ciudad de Cali, jurisdicción del departamento del Valle del Cauca que cuenta con una ventaja estratégica al disponer del Puerto de Buenaventura para desarrollar su actividad comercial con el litoral asiático. Por otro lado, explorar los factores que retrasan el proceso de internacionalización y a su vez dar a conocer estas oportunidades, ayudarán a los empresarios a planear y reestructurar sus modelos de negocio con estrategias diferenciadoras.

2. JUSTIFICACIÓN

Colombia es un país cuyas empresas en su mayoría están compuestas por las de pequeña escala (Franco y Urbano, 2019). Según la ley 590 del 2000, denominadas como pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las cuales se clasifican según el ingreso como único criterio, pues la información muestra de manera más asertiva la situación actual de las pymes (Min comercio, 2019).

Tabla 1-Cifras de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En un estudio realizado por el DANE señala que las pymes componen el 90% del tejido empresarial de Colombia y que a su vez emplea al 80% de la población económicamente activa. Además de que aporta el 35% del PIB (Zúñiga, 2018). Debido a su tamaño y el rol que desempeñan, éstas empresas pasan a ser consideradas como los cimientos que sostienen las economías modernas, pues son esenciales para el desarrollo de la economía en el largo plazo (Ardic, Mylenko y Saltane, 2011).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, en el Valle del Cauca el 64% de la actividad económica se concentra en Cali; en ciudades intermedias como Buga, el 13%; Palmira, el 7,9%; y el 15.1% restante corresponde a los demás municipios del departamento. Aunado a esto, según la Cámara de Comercio de Cali, las microempresas corresponden al 41%, las pequeñas empresas a un 16%, las medianas hacen parte del 7,5%; y las grandes representan 4,7% de la actividad empresarial en las tres ciudades principales mencionadas anteriormente. Respecto a las pymes, el 80% del total se encuentran altamente concentradas en Cali. La participación de éstas empresas representa un peso importante en la generación de valor para el país, que corresponde al 26,8% de la industria nacional.

Así mismo, generan en empleabilidad el 43,1% de la actividad industrial. En cuanto al

estudio de los sectores, el 44% de las pymes se encuentran en servicios, el 30% se dedica al comercio, el 13% al sector industrial; y el 13% restante corresponde a otros sectores productivos (Espinosa, Molina, y Vera-Colina, 2015). Éstas cifras muestran la importancia que representan las pymes para el país, además permite el planteamiento de estrategias para el fortalecimiento con programas de financiación, acompañamiento y aprendizaje sobre los procesos de internacionalización.

No obstante, éstas empresas pese a constituir la columna vertebral de muchas economías, presentan debilidades debido a los pocos recursos que disponen; una de ellas se relaciona con la falta de financiamiento (Franco Ángel & Urbano, 2019). Según Romero, Melgarejo y Vera, (2015) identifican las variables financieras que afectan a las pymes y que impactan sobre el fracaso de las mismas; en un análisis financiero realizado a 96 compañías de los departamentos del Valle, Cundinamarca, Antioquia y Bogotá D.C. llegan a la conclusión que un alto nivel de endeudamiento e insolvencia sumado a que éstas empresas tienen una dependencia directa sobre sus inventarios, son razones de peso cuando se habla de fracaso empresarial; pero una falta de financiamiento no solo se debe a variables financieras, sino que tienden a presentarse otro tipo de temores como lo plantea Mujica (2009) “Si las expectativas son pesimistas, la demanda de la inversión disminuirá dado que los empresarios no tendrán confianza en amortizar las inversiones que quieren realizar y dejarán de invertir” (Pag.13). Así pues, se evidencian problemáticas que impiden el crecimiento de las pymes, una de ellas se relaciona con la financiación.

Son muchos los factores que afectan el crecimiento empresarial, como se mencionó anteriormente esos factores se relacionan con problemáticas internas que deben de lidiar las organizaciones, pero ¿qué pasa con aquellos factores exógenos que afectan el crecimiento de estas? Las decisiones políticas pueden influir. Colombia, principalmente el departamento del Valle del Cauca posee una ventaja competitiva, debido a su ubicación geográfica considerada

estratégica, delimita con el océano pacífico y abre sus posibilidades a incursionar en los mercados del litoral asiático (Coutin, 2014). Sin embargo, esta ventaja competitiva no ha sido aprovechada por los gobernantes del departamento, aunque el comercio entre América Latina y Asia-Pacífico ha venido en aumento, en el caso de Colombia es prematuro (Kim, 2012; Moneta, 2012; Roldán, 2010). La presencia institucional es importante porque ayuda a impulsar procesos de mejoras no solo en el comercio, sino en avances tecnológicos. Casos como la reestructuración y modernización de los puertos de San Antonio y Callao en Chile y Perú, son ejemplos de iniciativas llevadas a cabo de la mano de la cooperación de los países del Asia (Gonzalo, 2012).

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Explicar cómo las pymes de la ciudad de Cali pueden aprovechar las oportunidades de internacionalización que ofrece la Alianza del Pacífico.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar información oportuna sobre el bloque económico.
- Explicar las diferentes alternativas de financiación que las pymes podrían conocer para suplir la demanda internacional.
- Dar a conocer sobre instituciones como centros de pensamiento que acompañen y orienten el proceso de internacionalización.
- Explicar cómo las pymes deberían aplicar técnicas de negociación a pesar de las diferencias culturales y lingüísticas.
- Consolidar las recomendaciones a través de una guía práctica y completa dirigida a las pymes.

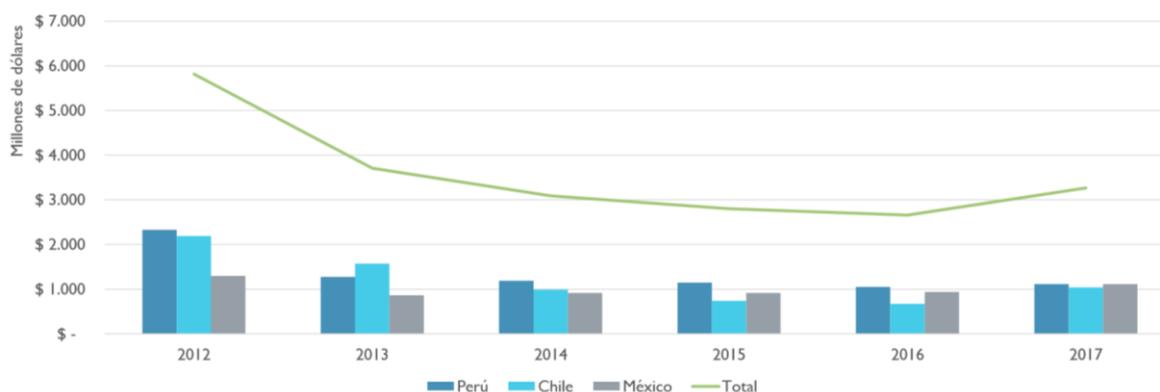
4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Para empezar, es necesario describir los resultados macroeconómicos del bloque comercial. De acuerdo con el informe Abecé de la Alianza del Pacífico y datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), “El Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la Alianza del Pacífico reúne el 38% del PIB total de América Latina y el Caribe. A la vez, suman aproximadamente el 50% del comercio exterior de América Latina” (Alianza del Pacífico, 2020). Esta alianza acoge a un total de 225.290.416 de habitantes del continente americano.

Ahora bien, la siguiente gráfica evidencia el comportamiento de las exportaciones de Colombia hacia la AP desde el 2012 hasta el 2017. Como se puede observar, Perú es el país con el cual Colombia realizó mayores intercambios comerciales. Esto puede ser explicado por la mayor cercanía de sus fronteras con sus territorios.

Ilustración ii-Exportaciones Totales de Colombia hacia la AP



Fuente: Icecomex

Seguidamente, la AP como grupo integrador de economías ofrece ventajas competitivas para las pymes. Sin duda, éstas son clave para acercar las economías y promover el intercambio o mejora de ideas de negocio. Este bloque ha estado realizando en el transcurso de los años eventos como la Macrorrueda de Negocios de la Alianza del Pacífico. Su última edición fue

realizada en junio del 2019 en Arequipa, Perú. Ésta convocó a 400 empresarios del sector manufacturero, confecciones, y agroindustrial para crear contactos directos entre compradores y vendedores que se espera lleguen a realizar acuerdos comerciales. La clave de esta junta de negocios fue la relación con empresarios invitados de la región Asia-Pacífico como, por ejemplo; China, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda.

Algunas de las empresas del Valle del Cauca han aprovechado las estrechas relaciones con los países miembros de la Alianza. El Programa de Estudios de la Alianza del Pacífico de la Universidad Icesi (PEAP, 2017) afirma lo siguiente:

El departamento cuenta también con casos de éxito de empresas locales que participan activamente en economías diferentes a la colombiana, como Carvajal Empaques, presente en todos los países de la Alianza; Studio F, con más de 60 tiendas en México; y Centelsa, cuyo capital es de origen mexicano, pero realizó la proveeduría de todos los cables del Canal de Panamá desde su fábrica en Yumbo, ciudad ubicada al sur del departamento. (pág.8)

Al tiempo, resaltan que en el departamento se han instalado 28 empresas de los socios en la AP; 15 de México, 9 de Chile y 4 de Perú, participando en los sectores de alimentos y bebidas, metalmecánica y servicios, entre otros (PEAP, 2017).

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de la investigación se utilizan algunos conceptos que son importantes explicar y no darlos por hecho, pues el objetivo de la investigación radica en la plena comprensión de cada uno de ellos para lograr dar forma a la solución del problema. Para mejorar el entendimiento de las oportunidades que ofrece la alianza del pacífico como un acuerdo provechoso, según Vidal (2016) “Un punto de partida puede ser la definición del objeto o tema, para luego describir sus características, funciones e indicar las partes que lo componen o los

conceptos asociados que sean relevantes” (pág. 1). Por esta razón, el orden en que se procederá a presentar los conceptos estará estructurado desde lo general a lo particular.

Bloque económico: se refiere a la integración de varios países con el objetivo de abrir sus fronteras al comercio internacional promoviendo una globalización cultural, económica, social y política entre los países que lo conforman.

Internacionalización: término que se utiliza para referirse a la capacidad que tiene una empresa de desarrollar su operación de comercialización en un país diferente a su lugar de origen. Este proceso permite un aumento en la competitividad de las empresas, mayor crecimiento, consolidación de productos y marcas, y costos más bajos.

Población económicamente activa: se refiere a la población que está en edad de trabajar y que actualmente tiene un empleo que es remunerado o que está en busca de uno.

Ventaja competitiva: se refiere a la posición de superioridad en la que se encuentra una empresa para competir frente a otras porque posee atributos que le permiten generar una mayor utilidad para sus clientes.

Deserción empresarial: se da cuando una empresa no logra cumplir sus objetivos y fracasa, entonces tiene que cerrar su operación. En Colombia el 70% de las empresas fracasan en los primeros 5 años (El espectador, 2018).

Centros del pensamiento: son instituciones que promueven el debate de ideas, establecen propuestas de mejoramiento en diferentes ámbitos como la política, la economía, la cultura y la ciencia. Estos pueden ser autónomos y no responder a ningún tipo de poder, también pueden estar afiliados al gobierno o pertenecer a instituciones universitarias que promuevan la investigación.

Factores exógenos: en el contexto de la investigación que se busca indagar, se refiere a todas las variables externas que pueden afectar la situación de una empresa, es decir, variables que no se pueden controlar como las decisiones políticas.

Proceso de inserción: proceso de introducción de una cosa a otra cosa. En el contexto de la investigación se refiere al llamado de involucramiento paulatino del Valle del Cauca en los acuerdos comerciales con Asia Pacífico.

4.3 MARCO LEGAL

La normativa es necesaria para que el proceso de internacionalización a través de la AP se realice de manera estructurada. Esta sección contendrá todas las normas relacionadas con el objeto de la investigación que deberán tenerse en cuenta para que se lleve a cabo un aprovechamiento de las oportunidades que brinda la AP.

Tabla 2-Marco legal

FUENTE	DESCRIPCIÓN
LEY 07 DE 1991	Se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el GN para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.
LEY 1189 DE 2008	Por medio de la cual se aprueba el "Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Chile - Protocolo adicional al Acuerdo de Complementación Económica para el Establecimiento de un Espacio Económico Ampliado Entre Colombia y Chile (ACE 24) del 6 de dic. de 1993", suscrito en Santiago, Chile, el 27 de nov. de 2006.
LEY 1628 DE 2013	Por medio de la cual se aprueba el "Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico", entre la República de Colombia, la República de Chile, los Estados Unidos Mexicanos y la República del Perú, firmado en la ciudad de Antofagasta, Chile, el 6 de junio de 2012.
LEY 1609 DE 2013	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas.
LEY 1720 DE 2014	Por medio de la cual se aprueba el "acuerdo entre la república de Colombia y Japón para la liberalización, promoción y protección de inversión", suscrito en Tokio, Japón, el 12 sep. de 2011.
LEY 1721 DE 2014	Por medio de la cual se aprueba el "acuerdo marco de la alianza del pacífico", suscrito en Paranal, Antofagasta, República de Chile, el 6 de junio de 2012.
LEY 1746 DE 2014	Por medio de la cual se aprueba el "Protocolo adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico", firmado en Cartagena de Indias, República de Colombia, el 10 de febrero de 2014.
LEY 1747 DE 2014	Por medio de la cual se aprueba el "acuerdo de libre comercio entre la República de Colombia y la República de Corea", firmado en Seúl, República de Corea, el 21 de febrero de 2013

NORMAS DE ORIGEN	Conjunto de disposiciones generales y específicas de los acuerdos comerciales que establecen los criterios que deben ser aplicados por las empresas para determinar si su mercancía califica como original. Son acordadas por los países que suscriben acuerdos y tratados comerciales, con el fin de favorecer el comercio entre estos. El cumplimiento de estas reglas asegura el aprovechamiento de los beneficios arancelarios de productos originarios y procedentes de los países participantes del acuerdo o beneficiarios del esquema comercial.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base a la normatividad existente

4.4 MARCO TEÓRICO

Con el tiempo los bloques económicos han tomado fuerza para ser objetos de estudio en dónde se analice su potencial para dinamizar la economía de un país. Sin duda la AP no ha estado ajena ante esta situación y por eso, se encuentran trabajos de grado, libros, informes, papers y noticias que demuestran su gran importancia como plataforma integradora de los países miembros y sus alrededores. A continuación, se ilustra lo que diversos autores a nivel nacional e internacional consideran sobre las oportunidades comerciales que brinda la AP a las pymes del país.

En primer lugar y con base en el artículo “Alianza del Pacífico y Mercado Común del Sur: dos enfoques de la integración económica regional” escrito por Martínez (2016), la AP es un estilo de integración con gran potencial en la región debido a sus tres enfoques principales que van más allá de firmar acuerdos arancelarios. El autor expone que “primero, la AP pretende construir un área de integración profunda donde exista la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; segundo, impulsar el desarrollo económico y la competitividad; tercero, proyectarse al mundo, en especial, a la zona Asia-Pacífico” (Martínez, 2016). Por último, contribuir en la resolución de problemas como la pobreza, la exclusión y la desigualdad social. Y por eso, explica que ha obtenido mejores resultados que el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) el cual está conformado por Uruguay, Argentina, Venezuela, Brasil y Paraguay. Este tipo de investigaciones permiten evidenciar las grandes diferencias en la visión y ejecución

de un bloque comercial como la AP. Y en últimas, demuestra que las pymes colombianas tienen grandes oportunidades por ser parte de esa visión pues, son ellas una pieza clave en el proceso para cumplir los objetivos. En este caso el más especial, llegar al mercado del litoral asiático.

En segundo lugar, se encontró una investigación más específica frente al objeto de estudio. Si bien sabemos, este trabajo está dirigido a la profundización de las oportunidades para las pymes colombianas; pero, son las pymes vallecaucanas el foco principal, debido a que es el departamento líder de las relaciones comerciales con los países socios y del litoral asiático. Esto es gracias a que cuenta con el principal Puerto de Colombia en el distrito de Buenaventura el cual brinda una ventaja competitiva frente a las demás regiones del país. Es así como el Programa de Estudios de la Alianza del Pacífico (PEAP) de la Universidad Icesi, expone su policy paper titulado “El papel del Valle del Cauca en el proceso de integración de la Alianza del Pacífico” Este busca analizar y describir el gran rol que tiene el departamento del Valle del Cauca en la internacionalización de productos y servicios colombianos debido al privilegio que tiene por su posición geográfica y a su vez, estratégica que le permite impactar de una mejor manera los mercados objetivo de la AP. Además, a lo largo del escrito se tienen datos muy relevantes y casos reales que dan registro de qué se ha realizado con las pymes al momento de aprovechar oportunidades del exterior. Finalmente, realizan importantes recomendaciones que permiten visualizar el desempeño de este bloque integrador desde su creación.

Ahora bien, la investigación también tiene en cuenta que las pymes podrán aprovechar las oportunidades en el extranjero si se tiene presente las diferencias culturales y lingüísticas. Más aún, es vital explicar sobre diferentes técnicas de negociación que permitan a los empresarios crear mejores relaciones comerciales. Y sin duda, conceptos como comunicación, confianza, percepción y ética son claves para el éxito de las relaciones comerciales a nivel internacional. Por eso, Lewicki, Saunders y Barry (2012) definen en su libro que “una negociación es un proceso social muy complejo; muchos factores importantes que moldean el

resultado de una negociación no ocurren durante ella, sino antes de que las partes comiencen a negociar; o moldean el contexto que rodea la negociación”. (pág.3)

Al tiempo, Restrepo (2013) afirma que “en toda negociación es importante conocer la cultura de nuestro interlocutor, para ser sensible a los matices y diferencias de las personas de un país y de otro, es fundamental para el éxito en el mercado”. (pág.1).

5. DESARROLLO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El diseño metodológico de esta investigación cualitativa es el estudio exploratorio, el cual tiene como objetivo principal introducir un tema que ha sido poco estudiado y que posteriormente sirve como base de otros estudios que busquen profundizar más en el tema en cuestión (Ander-Egg, 1995). Este es el más apropiado a la investigación, ya que se busca explorar las razones que retrasan a las pymes de la ciudad de Cali para aprovechar las oportunidades de internacionalización que ofrece la AP a través del análisis de casos particulares.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación utiliza el método de análisis de caso con enfoque fenomenológico. Este método es una investigación empírica que se desarrolla del análisis de eventos particulares que ocurren en un contexto real (Yin, 1994). Aunado a eso, visto desde una perspectiva fenomenológica, se explora en la conciencia de las personas la manera en cómo ellas perciben la vida que las rodea a través de experiencias (Fuster, 2019). Este método permite entender la realidad intersubjetiva (Hernández, 2014), pues la subjetividad de la investigación es requerida para comprender las razones del desaprovechamiento de las oportunidades que ofrece la AP para las pymes.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información es la materia prima de toda investigación. Por eso, es necesario obtener información veraz y confiable que sustenten el objeto de estudio y sus respectivas variables. Es así como este proyecto no es ajeno a las necesidades de fuentes de información donde se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias.

5.3.1 Fuentes Primarias

De acuerdo con Méndez (2011), las fuentes primarias corresponden a “la información oral y escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Méndez (2011) dice que “las fuentes secundarias corresponden a la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento”.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debido a que la investigación es de carácter cualitativa, las técnicas de recolección de la información serán a través de procesos de observación no estructurada, con esto se busca registrar todos los sucesos observados sin imponer restricciones sobre lo que se observa. Siguiendo con las técnicas de recolección de información cualitativa, se utilizan entrevistas a profundidad de forma virtual e individual para efectuar sondeos y obtener respuestas detalladas a preguntas con motivaciones profundas.

5.5 FASES

5.5.1 Fase 1

Identificación de las pymes que se encuentran en el sector comercial y manufacturero en la ciudad de Cali, Valle del Cauca; que actualmente cuenten con productos que se puedan exportar, con preponderancia en la identificación de aquellas que están en un proceso de internacionalización o que no se encuentran en condiciones para internacionalizarse. Buscando así en ambas, probar las hipótesis sobre el desaprovechamiento de las oportunidades con la Alianza del Pacífico.

5.5.2 Fase 2

Elaboración del instrumento de recolección de información cualitativa. Para este análisis de caso, el más apropiado es la entrevista a profundidad ya que permite abarcar de forma detallada las hipótesis planteadas.

5.5.3 Fase 3

Recolección de la información cualitativa. Las entrevistas a profundidad se utilizarán para obtener información relacionada con las causas que generan que las pymes no accedan a las oportunidades que brinda la AP. Del mismo modo, la observación sobre sus motivaciones intrínsecas y sus perspectivas acerca de lo que representa este bloque económico. Además, será útil para conocer sus acciones y perspectivas intersubjetivas sobre los métodos de financiamiento. Así como la importancia que las empresas asignan a las diferencias lingüísticas y culturales, y al acompañamiento que brindan instituciones en el proceso de expandirse a nuevos mercados.

5.5.4 Fase 4

Teniendo en cuenta la información cualitativa obtenida se hará un análisis que consta

de los siguientes dos pasos. Primero, se pretende revisar y categorizar la información. Y segundo, buscar e identificar patrones de los datos previamente clasificados (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011). Esto permitirá llegar a conclusiones generales, recomendaciones y a su vez, identificar nuevas percepciones en la investigación.

5.5.5 Fase 5

Finalmente, se buscará transmitir las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en la investigación por medio de una guía práctica en donde la información es descrita de forma oportuna. Cabe resaltar que este último paso, reafirma el objetivo general del estudio el cual es explicar cómo las pymes de la ciudad de Cali pueden aprovechar las oportunidades de internacionalización que ofrece la Alianza del Pacífico.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS CON LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Para realizar el análisis inicial de causas y efectos de la problemática central se utilizó el Modelo de Marco Lógico (MML) el cual permite visualizar de mejor manera los medios y fines que ayudarán a contrarrestar las posibles consecuencias.

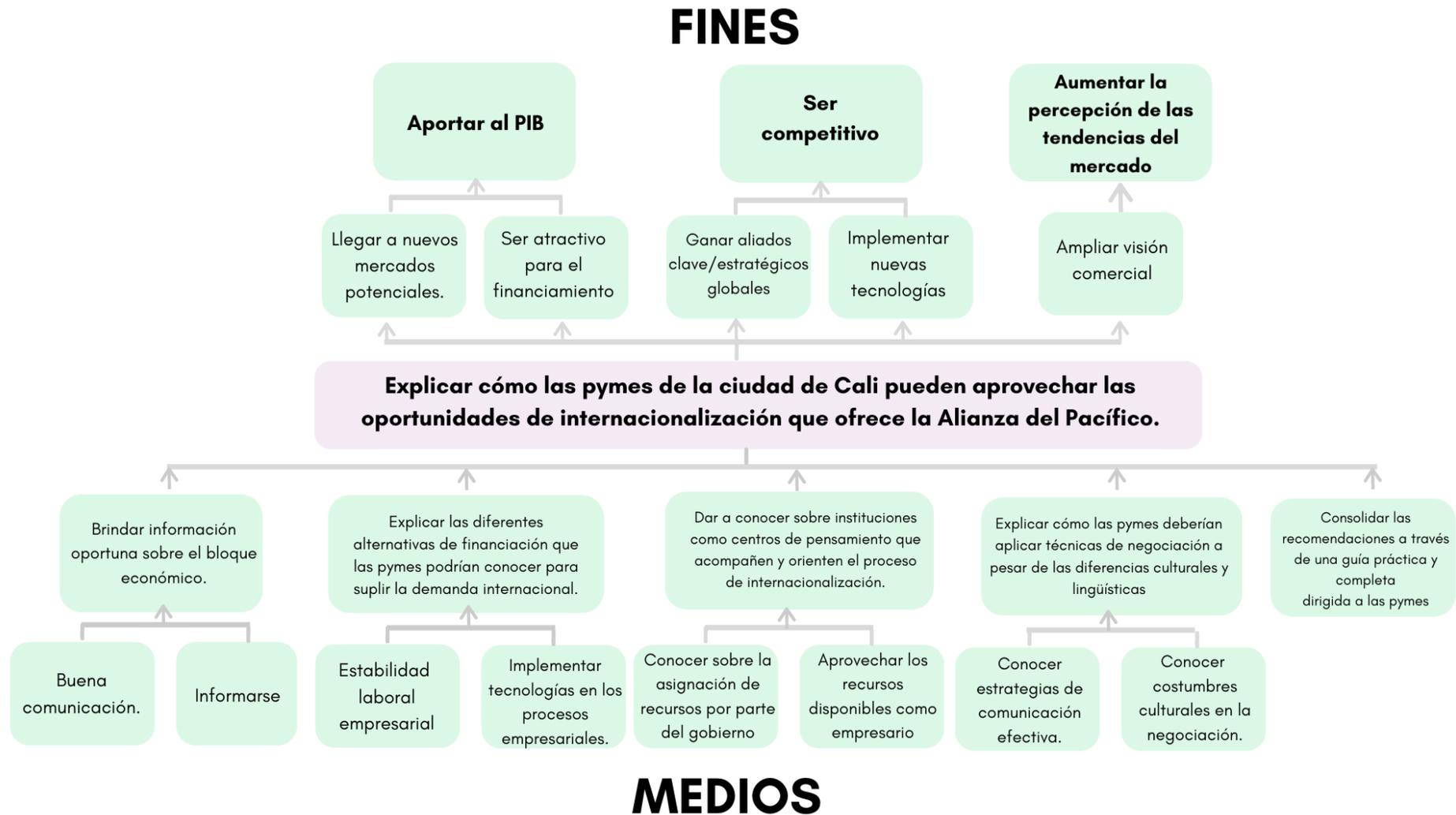
La utilización del MML se remonta a la década de los 60's y fue creada por la firma consultora Practical Concepts Inc. Ésta se utiliza en el desarrollo de Técnicas de Administración por Objetivos (APO). Poco después fue implementada por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAD). Con esta matriz se busca evitar la existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades que no ayuden a la consecución de éstos. También permite evitar los fracasos en la ejecución y ayuda a comparar lo planificado con los resultados.

EFFECTOS



CAUSAS

Ilustración iv-Diagrama del Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS PYMES

Las pymes analizadas han sido nombradas A, B, C y D. Esto con el fin de guardar su confidencialidad.

- **PYME A:** Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de aseo para el hogar. Llevan 17 años en el mercado y han logrado estar presentes en las 7 ciudades principales del país. Su propuesta de valor se relaciona con la venta directa y personalizada con el cliente gracias al software de gestión de relaciones con los clientes CRM por sus siglas en inglés, el cual es considerado el corazón de la compañía.
- **PYME B:** Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios como snacks libres de grasas trans, gluten y colesterol. Llevan 4 años en el mercado y hoy día tienen presencia en los canales de distribución en el Valle del Cauca, Nariño y Quindío. Su propuesta de valor expone que son la empresa con mayor variedad de presentaciones y contenido neto del producto en Colombia. Esto se debe al cumplimiento de los estándares de la Organización Panamericana de la Salud.
- **PYME C:** Empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de empaques y plegadizas biodegradables para domicilio de diferentes productos. Tienen más de 15 años en el mercado y su propuesta de valor recae en minimizar el impacto ambiental por medio de prácticas sostenibles como el reemplazo del plástico de un solo uso.
- **PYME D:** Empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de jabones biodegradables. Llevan 4 años en el mercado y tienen relaciones con instituciones gubernamentales para su distribución. Su propuesta de valor está dirigida a la reutilización de desechos como aceite de cocina usado y así, brindar productos a bajo precio, excelente calidad y que no contaminan el agua.

6.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN CUALITATIVA

Para el diseño del instrumento de recolección de información se tuvo en cuenta como base central la pregunta de reflexión *¿cuáles son los factores que retrasan el proceso de internacionalización?*, con el objetivo de analizar las motivaciones intrínsecas sobre decidir internacionalizarse. Seguido de otras preguntas abiertas organizadas en categorías. En el Anexo 1 se encuentra el diseño de la entrevista a profundidad.

6.4 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Habiendo estructurado el instrumento cualitativo se procede a realizar el levantamiento de la información primaria de las cuatro pymes.

6.5 ANÁLISIS CRUZADO

Una vez categorizados los datos, se procede a encontrar patrones en las respuestas de cada pyme y así, generalizar los resultados.

6.5.1 Desconocimiento de la Alianza del Pacífico

Los cuatro empresarios expresan que han escuchado sobre la AP, pero no tienen conocimientos sólidos y claros sobre ella. Sin embargo, les gustaría saber sobre los beneficios que podrían obtener y a cambio de qué, ellos podrían participar en las iniciativas propuestas por el bloque económico. También, se obtuvo que los empresarios desconocen sobre los países asociados y las posibles conexiones que facilitarían llegar a mercados extranjeros como el asiático. Por otro lado, reconocen la importancia de las pymes como base de la economía colombiana debido a que son las que generan mayor empleabilidad en el país. Y ésta es la razón por la cual ellos consideran deben tener mayor apoyo.

6.5.2 Métodos de financiación

Los empresarios coinciden en afirmar que la situación financiera se ha visto fuertemente afectada por los efectos del cierre obligatorio de su actividad comercial debido a la pandemia por el virus COVID-19. Como consecuencia, ellos exponen que se sienten desprotegidos porque los bancos no están siendo flexibles en la ejecución de préstamos por el alto riesgo que las pymes representan. Esto ha desalentado el crédito para financiarse con acreedores por lo que han recurrido a la inversión propia como alternativa para salvar sus compañías. Frente a esto, ellos consideran que este proceso es tedioso y desmotiva las intenciones de internacionalización.

Seguidamente, las empresas se encuentran trabajando con inversión propia, pero no es suficiente. Debido a esto, intentan apalancarse con los proveedores por medio de estrategias como descuentos por pronto pago que le generan liquidez a corto plazo; sin embargo, para ellos éstas siguen siendo prácticas insuficientes que, en últimas, pueden causar la extinción de las pymes. Y por eso, explican que se vuelve necesario reinventarse y buscar nuevas alternativas para sobrevivir.

6.5.3 Instituciones de apoyo

Los empresarios son muy sinceros al decir que sí conocen a algunas entidades que apoyen en términos empresariales como la Cámara de Comercio de Cali. No obstante, explican que no acuden a éstas porque sienten que no hay un acercamiento oportuno entre la pyme y la entidad, que motive a ser parte de los programas que potencialicen y demuestren las oportunidades que existen en el mercado local e internacional.

6.5.4 Temas culturales en la negociación

Con gran frecuencia, los empresarios expresaron que el proceso de negociación va más allá de realizar acuerdos comerciales. Es decir, explican que hay que tener en cuenta los

aspectos culturales que son vitales para el éxito en una negociación antes de hacer el acercamiento con la contraparte; porque de no planificarlos, pueden perder la oportunidad y fracasar en el intento. Incluso, identificaron factores importantes a nivel local, haciendo énfasis que, a nivel internacional, estos pueden ser más notorios.

A nivel cultural, los empresarios fueron muy enfáticos en expresar su descontento frente al individualismo que existe en la región vallecaucana. Pues, según ellos, esto muchas veces frena el crecimiento de las empresas porque no existe un pensamiento colaborativo. Más aún, entre mismos empresarios dicen que existe mucha competencia y rivalidad que frenan y retrasan la creación de relaciones estratégicas para el desarrollo y crecimiento de la pyme.

6.5.5 Otros hallazgos

- **TEMAS TRIBUTARIOS Y TRÁMITES**

Dentro de otros factores relevantes que retrasan la internacionalización, los empresarios fueron muy claros en mencionar que a pesar de que el gobierno nacional ofrece oportunidades, las pymes se ven obligadas a pagar impuestos supremamente altos que no ayudan económicamente a la compañía. Esto finalmente limita los recursos con los que dispone la misma para incrementar sus operaciones y proyectos. Y no sólo esto, los empresarios insisten en afirmar que el proceso para comercializar en el exterior es muy exigente e implica muchos trámites.

- **TEMAS DE COSTOS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS**

En términos logísticos, los empresarios resaltan que los costos de transporte de mercancías a nivel nacional son muy elevados. Esto lo ven como un limitante debido a la falta de infraestructura vial en el país que les implica destinar mayores recursos para desarrollar su actividad principal.

- **DIFICULTADES PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN**

Finalmente, las empresas afirman que la información está en algún lugar, pero no existen explicaciones de cómo acceder a ella y utilizarla a su favor de acuerdo con sus propias necesidades. Según ellos, esto le resta valor y utilidad a la información que proporcionan las instituciones y es aquí donde el proceso se debilita y más pymes pierden oportunidades.

6.6 GUÍA PRÁCTICA

Con ánimos de simplificar la información, se lleva a cabo el desarrollo de una guía práctica que le permite a los empresarios acceder a información relevante sobre las instituciones que promueven ayudas y acompañamiento en el proceso de lograr la internacionalización; y a recomendaciones que servirán como guía. En el Anexo 2 se encuentra el folleto informativo.

7. CONCLUSIONES

- Dando respuesta a la pregunta principal del estudio de caso, relacionada con el conocimiento de los factores que retrasan el proceso de internacionalización de una pyme, los empresarios afirmaron que éstas son: el desconocimiento sobre la información de las oportunidades, la necesidad del financiamiento, la falta de apoyo institucional, la falta de planeación en el proceso de negociación y en lo que concierne a aspectos culturales. Adicionalmente, se encuentran hallazgos importantes relacionados con los limitantes en términos tributarios, costos de transporte y la dificultad en el manejo de la información. Además, las pymes analizadas mostraron interés e iniciativa frente al acercamiento que se obtuvo mediante la entrevista.
- Basados en las cifras expuestas por el DANE y la percepción de los entrevistados, las pymes son el motor de la economía nacional, las cuales representan el 90% del tejido empresarial y a su vez, son generadoras del 80% de la empleabilidad en el país. Sin embargo, las estrategias de comunicación realizadas por el gobierno e instituciones sobre los acuerdos comerciales no han

sido lo suficientemente eficientes pues, en lo que a la Alianza del Pacífico se refiere, el conocimiento que se percibe de la misma en los entrevistados expresa ambigüedad.

- Por otro lado, las empresas comprenden la importancia de las oportunidades que brinda la AP para el país y valoran los esfuerzos colectivos de las naciones miembros. No obstante, consideran que el gobierno podría dedicar un mayor esfuerzo en actividades esenciales para la comercialización como, por ejemplo; en primer lugar, mejorar la infraestructura ferroviaria para así lograr tener un acceso más rápido al Puerto de Buenaventura y entonces, facilitar el transporte de mercancías, lo que permitirá aprovechar las ventajas arancelarias que brinda este bloque económico; en segundo lugar, implementar un programa de capacitación en temas interculturales como idiomas y costumbres que al conocerlos facilitan alcanzar las oportunidades de la AP y así lograr el aprovechamiento.

Finalmente, toda la información analizada nos permite validar las hipótesis iniciales y recolectar nuevas percepciones que refuerzan la investigación, las cuales podrán dar pie a estudios futuros.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se procederá a explicar cómo las pymes pueden aprovechar las oportunidades que brinda la Alianza del Pacífico. Aquí se encontrarán descripciones breves sobre algunos centros de pensamiento dedicados a la asesoría y al apoyo financiero que facilitan el proceso de internacionalización. Además, de la explicación de las técnicas de negociación más importantes y algunas recomendaciones.

El PEAP es el primer centro de pensamiento de la Universidad ICESI enfocado en recopilar, analizar y difundir conocimiento sobre la AP por medio de foros, documentos de trabajo y columnas de opinión. Al tiempo brinda asesoría y capacitación a cualquier interesado.

ICECOMEX es una institución que hace parte del PEAP y se enfoca en facilitar a las pymes el acceso a información de calidad sobre oportunidades de comercio exterior. A través

de consultorías, visitas empresariales, foros y publicaciones. Todos estos servicios son ofrecidos de manera gratuita.

Procolombia por su parte, es una agencia gubernamental que promueve las exportaciones colombianas, el turismo internacional y la inversión extranjera. Las pymes podrían beneficiarse de los espacios de negociación comercial que brinda esta institución para obtener financiación extranjera y ampliar su red de contactos. Un tema particular de esta organización es la creación del programa “*Colombia a un clic*” asociado a los países miembros de la AP. Éste funciona gracias a la estrategia de crear una fábrica de internacionalización dedicada a acompañar y asesorar a las pymes en su plan de negocio de comercialización a través de e-commerce o plataformas digitales.

El evento más importante de la AP son las Macrorruedas de Negocios que se realizan anualmente y reúnen a empresarios e inversionistas para realizar acuerdos comerciales que permitan llegar a nuevos mercados, diversificar el portafolio y crear socios estratégicos.

Por otra parte, los asuntos culturales juegan un papel fundamental en la negociación, e incluso es un posible factor de éxito en la misma. Por esta razón, es muy importante comprender que las prácticas integradoras generan más valor en la relación comercial. Esta técnica implica que se realice la planeación previa de la reunión, se piense a largo plazo, se escuche activamente y se tenga en cuenta las diferencias culturales de cada país. En últimas esto lo conducirá a una relación gana-gana entre las partes y por eso es la más recomendable.

Se concluye con un llamado a la acción motivando a través de esta investigación a los empresarios a actuar de manera activa en la búsqueda de las oportunidades. Como se descubrió, los empresarios reconocen la existencia de estas oportunidades. Sin embargo, los esfuerzos colectivos por lograr la internacionalización deben ser efectuados por los empresarios y por las organizaciones gubernamentales, ambas fuerzas deben de trabajar en sinergia para lograr el objetivo común y alcanzar el bienestar social.

9. ANEXOS

Anexo 1-Estructura de la entrevista

Presentado por: Orlando García García y

Camila Cardona Benítez

Para empezar, de antemano le agradecemos por ser parte de esta investigación. Toda la información recolectada será utilizada en el proyecto de grado sobre ¿cómo aprovechar las oportunidades que brinda la Alianza del Pacífico a las pymes de Cali? realizado por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Icesi.

El objetivo de esta sesión de grupo es conocer sus opiniones y percepciones acerca de las oportunidades de comercializar productos en el exterior.

✚ OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

- Brindar información oportuna sobre el bloque económico.
- Explicar cómo deberían financiarse las pymes para suplir la demanda internacional.
- Dar a conocer sobre instituciones como centros de pensamiento que acompañen y orienten el proceso de internacionalización.
- Explicar cómo las pymes deberían aplicar técnicas de negociación a pesar de las diferencias culturales y lingüísticas.
- Consolidar las recomendaciones a través de una guía práctica y

completa dirigida a las pymes colombianas.

✚ PREGUNTA DE REFLEXIÓN

- ¿Cuáles son los factores que retrasan el proceso de internacionalización?

✚ CONTEXTUALIZACIÓN DEL ENTORNO.

- ¿Cuál es la actividad comercial que desempeña su empresa? ¿Por qué decidió incursionar en este sector?
- ¿Qué considera usted lo hace diferente a su competencia?
- ¿Qué piensa respecto al sector en el que está compitiendo actualmente? ¿Se siente cómodo(a)?
- ¿Ha pensado en expandirse a otros mercados? ¿Locales o internacionales?

✚ CONOCIMIENTO SOBRE EL BLOQUE ECONÓMICO

- ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la palabra Bloque Económico? ¿Por qué? ¿Podría nombrar alguno?
- ¿Sabe algo sobre la Alianza del Pacífico? No, ¿por qué? Sí, ¿cómo llegó a conocerla?
- ¿De qué manera considera que la Alianza del Pacífico aporta a su empresa?

- ¿Qué conocimientos tiene sobre el papel de las pymes para la economía colombiana?
- ¿Qué podría retrasar el proceso de internacionalización de una pyme?
- ¿Cree usted que el gobierno pone barreras que impidan el comercio internacional?

✚ SITUACIÓN FINANCIERA

- ¿Cómo ha sido el comportamiento de las finanzas de la empresa en los últimos tres años?
- ¿Cuáles son los medios de financiación más utilizados por la empresa?
- ¿Usted se financiaría por medio de un bloque económico?
- ¿Considera riesgoso un medio de financiación diferente a los tradicionales como acreedores e inversores?
- ¿Nos podría enumerar algunas otras opciones de financiamiento que existen en el país?

✚ APOYO Y ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL

- ¿Has pensado en llegar a nuevos mercados internacionales? Si aún no lo ha pensado, ¿por qué no lo ha hecho?
- Cuando piensa en entidades de apoyo y orientación a empresas en

Colombia, ¿cuáles se le viene a la mente?

- ¿Alguna vez ha recibido apoyo de alguna entidad para la orientación en su proceso comercial o productivo en aras de llegar a nuevos mercados? Sí/No ¿por qué?
- ¿Le gustaría recibir apoyo de alguna entidad que los relacione con la Alianza del Pacífico?

✚ CONOCIMIENTOS SOBRE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y ASPECTOS CULTURALES

- ¿Cuáles son los aspectos que considera importante conocer a la hora de ingresar a un mercado extranjero?
- ¿Cuáles son las técnicas de negociación que utiliza actualmente en su cadena de valor?
- ¿Considera que el éxito de la negociación puede verse influenciado por los aspectos culturales y técnicos?
- ¿Conoce algún tipo de institución que fomente las negociaciones entre grupos de interés? (ferias, convocatorias, ruedas de negocios).

Anexo 2-Guía práctica consolidada

Para una mejor experiencia, se recomienda ver la guía práctica de manera horizontal en sus dispositivos móviles o en el computador en su defecto. Para lo cual puede acceder a través del código QR.



<https://www.yumpu.com/es/document/view/65016806/alianza-del-pacifico-recomendaciones-para-las-pymes-del-valle-del-cauca>

REFERENCIAS

- Abecé Alianza del pacífico. (2016). Abecé Alianza del Pacífico. Recuperado de https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2015/06/abc_AP.pdf
- Alianza del pacífico. (2020). *¿Qué es la Alianza del Pacífico?* Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Ander-Egg, E “Técnicas de Investigación Social” Lumen Argentina 1995 24° edición, p.35.
- Ardic, O.P., Mylenko, N. y Saltane, V. (2011). Small and medium enterprises: a cross-country analysis with a new data set. The World Bank Policy Research, Working Paper 5538, 1(1), 1-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0106.2012.00596>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011) Pautas para la elaboración de estudios de caso. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/pautas-para-la-elaboracion-de-estudios-de-caso>
- Coutin, R. (2014). The integration to the Asia-Pacific region: opportunities and challenges for the Department of Valle del Cauca and the Colombian Pacific region. *Cs*, 14 (2013), 111–139. Obtenido de: <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/recs.i14.1852>
- El espectador. (2018). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros 5 años?* Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>
- Franco, M., y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81–91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Figal, L., y Maffioli, A. (2018). Las PYME y el desafío de exportar. *BID Invest*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/el-desafio-de-las-pyme-a-la-hora-de-exportar/>
- Fuster, D. E., Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *SciELO Analytics*. 7(1), 201-29.
- Gómez, O. (s.f). Alianza del Pacífico. *Consultorio de comercio exterior ICECOMEX*.
- Gonzalo, F. (2012). Relaciones de comercio e inversión del Perú con el Asia-Pacífico. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Hernández, R. Metodología de la investigación Quinta edición. México, Distrito Federal, México: McGraw-Hill, 2014. p 551.
- Kim, W. H. (2012). Asia y América Latina: importancia de los mercados asiáticos para los exportadores Latinoamericanos. En Ardila, M. (Ed). El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Maldonado Cañón, K. (2010). La interculturalidad de los negocios internacionales. Revista Universidad y Empresa, 9(12), 261-291. Recuperado de: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf
- Martínez, A. (2016). Alianza del Pacífico y Mercado Común del Sur: dos enfoques de la integración económica regional. Papel Político, 21(2), 469-494. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo21-2.apmc>
- Méndez, Carlos Eduardo. (2011). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta Edición. México. Limusa 2011.
- Ministerio de Comercio. (2019). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Moneta, C. (2012). El pacífico latinoamericano y el Asia-Pacífico. En: Ardila, Martha (Ed). El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Mujica, F. (2009). *Análisis sobre el comportamiento inversor de las pymes industriales de mar del plata en el periodo 2005-2008* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/648/1/mujica_jf.pdf
- PEAP. (2017). El papel del Valle del Cauca en el proceso de integración de la Alianza del Pacífico. Universidad Icesi. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/peap/publicaciones/WP-PEAP_05-FINAL.pdf
- Procolombia. (2019). *Datos claves sobre las exportaciones de Pymes en Colombia*. Recuperado de <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia>
- Restrepo Álvarez, E. del C. (2013). La Negociación Y La Cultura, Es Fundamental Conocerla Para El Éxito En El Mercado. *Revista Estrategia Organizacional*, 2, 27-40. Obtenido de: <https://doi.org/10.22490/25392786.1479>

- Roldán, A. (2010). Beneficios y retos de Colombia en APEC. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Romero, F., Melgarejo, Z. y Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios* 6(13), 29-41. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v6n13/2027-5692-sdn-6-13-29.pdf>
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B (2012). Fundamentos de negociación, quinta edición. The McGraw-Hill Companies, Inc. Obtenido de: <https://www.academia.edu/34768377/Fundamentos-de-negociaci%C3%B3n.pdf>
- Vidal, M. (2016). Cómo elaborar un marco conceptual. *Programa de apoyo a la comunicación académica*. Recuperado de http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/15_Como_elaborar_un_marco_conceptual.pdf
- Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zúñiga, J. (2018, octubre). Las Pymes en la alianza del pacífico. *Panorámica*. Recuperado de <https://www.panoramical.eu/columnas/las-pymes-en-la-alianza-del-pacifico/>