

PYMES latinoamericanas, E-business y asistencia técnica para la internacionalización: ProColombia y Alibaba

Nicolás Barrera García

Elizabeth Flores Treviño

Raquel León de la Rosa

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMO: O obxectivo deste artigo é identificar novas prácticas nos procesos de internacionalización das pemes latinoamericanas, a partir da asistencia técnica que poden recibir mediante a colaboración entre actores públicos e privados estranxeiros. Tal é o caso do programa entre ProColombia e a empresa chinesa Alibaba. Esta investigación busca diagnosticar as áreas de oportunidade que conducen a este tipo de alianzas. Isto baséase en comprender os retos das pemes latinoamericanas no proceso de internacionalización, a diversificación do modelo de negocio da empresa Alibaba e as limitacións das axencias de promoción, como actores gobernamentais, ante os retos da hiperdixitalización dos modelos de negocio desde a pandemia..

Palabras clave: PYMEs, E-business, internacionalización, ProColombia, Alibaba.

RESUMEN: El presente artículo tiene como finalidad identificar nuevas prácticas en los procesos de internacionalización de PYMEs latinoamericanas, a partir de la asistencia técnica que puedan recibir a través de la colaboración entre actores gubernamentales y privados extranjeros. Tal es el caso del programa entre ProColombia y la empresa china Alibaba. Esta investigación busca diagnosticar las áreas de oportunidad que llevan a este tipo de alianzas. Esto a partir de entender los retos de las PYMES latinoamericanas en el proceso de internacionalización, la diversificación del modelo de negocios de la empresa Alibaba y las limitantes de las agencias de promoción, como actores gubernamentales, frente a los retos de la hiperdigitalización de los modelos de negocio a partir de la pandemia.

Palabras clave: PEME, E-business, internacionalización, ProColombia, Alibaba.

ABSTRACT: The purpose of this article is to identify new practices in the internationalization processes of Latin American SMEs, based on the technical assistance they may receive through collaboration between foreign government and private actors. Such is the case of the program between ProColombia and the Chinese company Alibaba. This research seeks to diagnose the areas of opportunity that lead to this type of alliance. This based on understanding the challenges of Latin American SMEs in the internationalization process, the diversification of the business model of the Alibaba company and the limitations of promotion agencies, as government actors, in the face of the challenges of hyper-digitalization of business models with the pandemic.

Keywords: SME's, E-business, internacionalización, ProColombia, Alibaba.

1. Introducción

Uno de los retos más importantes para la PYMES latinoamericanas es la inserción a procesos de internacionalización. Ante esto, han surgido algunas estrategias de asistencia a través de cooperación entre organismos de promoción comercial y empresas globales. Tal es el caso de la empresa china Alibaba y ProColombia. En este sentido, es importante estudiar y analizar la forma en cómo esto se logra y, entender cómo una empresa de las características de Alibaba llega a ser un socio estratégico para las PYMES latinoamericanas.

Para esto, se presenta en una primera parte se presenta un panorama general de las PYMES en la región, esto para poder identificar cuáles son las realidades y los desafíos que afrontan ante la aceleración de la digitalización de los procesos de comercialización. En un segundo momento, se introduce el concepto de *e-business* para dar paso a reconocer el proceso y la estructura del *holding* que hoy en día es Alibaba. En este último punto, se enfatiza en la manera en que la empresa opera y se posiciona alrededor del mundo a partir de su vinculación con el gobierno chino. El siguiente apartado se centra en describir la manera en cómo a través de cabildeo o *lobbying* entre esta empresa y el gobierno colombiano se logra crear un esquema de asistencia y formación para la clase empresarial de las PYMES en modelos de *e-business*. Además de esto, se describe la forma en cómo colabora y se ofrece la capacitación a empresas colombianas a través de Alibaba y ProColombia. Por último, se dan las conclusiones de la investigación.

2. Conceptos básicos hacia la construcción del análisis: internacionalización, e-business, asistencia técnica empresarial y lobbying

A fin de definir el contexto y retos que enfrentan las PYMES latinoamericanas en su proceso de internacionalización, se hará un estudio bibliográfico en la materia, definiendo así las causas precisas que contribuyen a la generación de brechas entre el empresariado y su inserción o penetración a los mercados internacionales.

El primer concepto refiere a internacionalización de la empresa, que de manera sencilla refiere a “la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original” (Larrinaga, 2005, p. 56). En este sentido, la globalización, como proceso económico en dónde la tecnología juega un punto importante, ha permitido que la empresa, sin importar tamaño, logre este cometido.

Bajo esta perspectiva, la vinculación internacionalización y tecnología arroja una de las tendencias en términos de negocios a partir de la evolución del uso de plataformas virtuales de comercialización y negociación.

La cuarta revolución industrial y su impacto en la dinámica económica llevaron a la gestación de la digitalización de los negocios. Parte de este proceso es el *e-business*, que de una manera sencilla se puede nombrar la inserción de tecnologías de la información (TICs) en el proceso de modelado de negocios.

Desde Xu y Mohammed, *e-business* es:

...un término que se usa mucho, pero significa cosas diferentes (es decir, catálogo en línea, compra y venta en línea, atención a clientes en línea, aprendizaje

electrónico, gobierno electrónico, investigación electrónica, cadenas de suministro electrónicas, entre muchos otros) a diferentes personas en su relativamente corta historia (2010, p.8).

Ante esto, su definición es generalmente confundida o usada como sinónimo de *e-commerce*. No obstante, el *e-business* incluye elementos que impactan en el modelado de negocios, como lo son: la propuesta de valor, la relación con los clientes, la infraestructura y los aspectos financieros (Dubosson-Torbay et al., 2002). De igual manera, su categorización se determina a partir de: mercado electrónico, sistemas interorganizacionales, sistemas intra-organizacionales y sistemas de servicio de reparto (Xu et al., 2010). Otra de las formas de clasificarlo es a partir del tipo de transacción que se realiza, para Turban, King, McKay, Marshall, Lee y Viehland (2008) funciona de la siguiente manera:

- » B2B: empresa a empresa
- » B2C: empresa a consumidor
- » Intra-empresa: B2E, empresa a empleado y B2I, empresa a inversionista.
- » C2C: consumidor a consumidor
- » De manera más reciente se incluyen:
 - » B2G /B2A: empresa a gobierno
 - » C2B: consumidor a empresa
 - » A2B: gobierno a empresa
 - » A2C: gobierno a consumidor

A partir de estos modelos, se inserta recientemente otro concepto que es el comercio electrónico transfronterizo (CET), el cual rescata las dinámicas: B2B, B2C y/o C2C, que son promovidas desde sitios o aplicaciones orientadas al *e-commerce* para colocar estos productos en el extranjero. Por lo tanto, el CET permite reducir brechas en términos burocráticos con respecto a la exportación de manera tradicional. La tabla 1 presenta esta comparativa entre los elementos y la funcionalidad de una exportación tradicional y el CET. Como se observa, el CET señala ventajas en función de costos y tiempo en cada uno de los requisitos hacia la exportación, en este sentido, convierte a la exportación en una dinámica más democratizada hacia aquellas empresas que no cuentan con una gran experiencia o infraestructura para una exportación tradicional.

Tabla 1. Funcionalidad de la exportación tradicional y el CET.

| Requisitos | Exportación tradicional | CET |
|-------------------------|--|---|
| Ubicación de la empresa | Entidad legal en mercado meta | Empresa en el país de origen |
| Registro de marca | En mercado meta | En país de origen |
| Registro de producto | Trámite largo y costoso | Trámite corto y en ocasiones gratuito (según la plataforma) |
| Empaque y rótulo | Traducción y adaptación a mercado meta | Original |
| Impuestos | Importación+ arancel | Impuesto variable |
| Almacenamiento | En mercado meta con nacionalización | En mercado meta sin nacionalización |
| Pagos | SWIFT | Banco de país de origen |

Fuente: Barriga, 2022.

Si bien se ha mencionado esta relación benéfica entre el *e-commerce/e-business* con la internacionalización de la empresa, es cierto que, para muchas de las realidades, entre ellas la latinoamericana, sigue siendo un tema complejo debido a la brecha digital y la falta de conocimiento con respecto a estas tendencias dentro de los negocios.

Previo a este proceso acelerado de digitalización de los negocios, de manera tradicional el gobierno ha jugado un papel importante en dotar de asistencia al sector privado, principalmente a las PYMES y emprendimientos, como unidades de negocios que no poseen un *know how* altamente profesionalizado como en el caso de empresas con mayores capacidades organizacionales, comerciales y de internacionalización.

En la asistencia que otorga el gobierno, se identifican las instituciones de apoyo comercial (IAC). En este punto, las IAC se encargan de dotar, principalmente a las PYMES, de:

asistencia directa en el desarrollo de sus estrategias y planes exportadores, en el mejoramiento de su capacidad exportadora, a participar más activamente en las cadenas de valor mundiales y a lograr un crecimiento sostenible de sus exportaciones (Prunello, 2014, p. 7).

Dentro de este tipo de instituciones se enumeran:

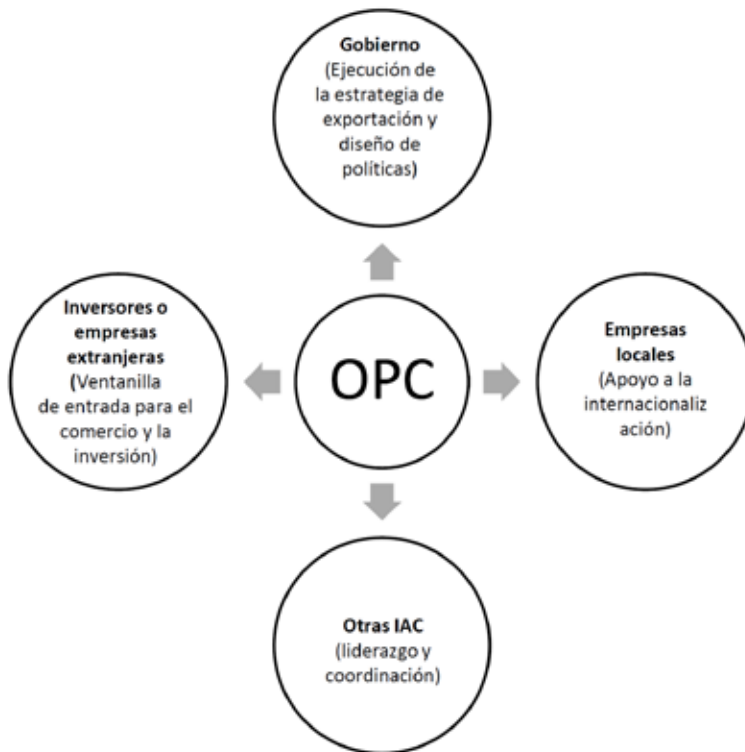
- » Oficinas de Promoción Comercial (OPC)
- » Ministerios de Comercio
- » Cámaras de comercio
- » Agencias de desarrollo económico
- » Asociaciones económicas regionales

Para fines de esta investigación, se rescata a las primeras, que son organizaciones que buscan coadyubar a la implementación de estrategias orientadas a la exportación, por parte de empresas de su país de origen. En este sentido, las OPC juegan un punto vital al momento del *lobbying* o cabildeo. La figura 1 muestra cómo las OPC son un nodo central en la manera en que interactúan los diversos actores hacia la promoción de las estrategias de exportación. En el papel central de las OPC, se observa cómo permite la interacción entre todos y, sobre todo, cómo potencializa la experiencia para la empresa local a partir de su función con los demás grupos.

Esta red de vínculos inserta el último concepto. *Lobbying* es influir desde una simetría en el acceso y desde la transparencia, basado en la capacidad para trasladar los mensajes correctos y convencer (Navarro Joan, 2016). El *lobbying*, que en español llamamos cabildeo, es un proceso estratégico cuyo insumo es la información usada como canal de acceso y comunicación, con el firme propósito de influir en un sentido casi diplomático. Esta práctica también está vinculada con la dinámica empresa-gobierno, en este sentido el lobby es:

una forma de negociar e influir en los centros de las decisiones políticas y económicas, tanto del país como de aquellos otros en los cuales actúa una empresa, con el propósito de superar una barrera al comercio, consolidar una inversión, proteger una patente o generar simpatías hacia una causa o proyecto (Sierralata Ríos, p. 357).

Figura 1. Roles y grupos de interés de las OPC



Fuente: Prunello, 2014.

Como se observa en la definición anterior, el cabildeo es empleado también a nivel empresarial, financiero y comercial, para llevar a cabo negociaciones a gran escala. Hoy en día el cabildeo se ha constituido como grupos de influencia, profesionales de alto nivel quienes ejercen el poder de la información en favor de sus intereses.

A partir de la correlación que este apartado ha señalado respecto a estos cuatro conceptos, los siguientes apartados se centran en rescatar las principales características de las PYMES colombianas, la empresa Alibaba y PROCOLOMBIA. Esto para describir la manera en cómo interactúan hacia la implementación de esta nueva tendencia de asistencia para los negocios, y así dar paso a las conclusiones basadas en la observación de esta correlación.

3. PYMES colombianas y el reto de la internacionalización

La internacionalización, vista como un fenómeno de diversificación extraterritorial de las empresas, es el proceso por el cual una organización decide incursionar en un mercado internacional con el fin de penetrarlo y generar ventas. A pesar de las excepciones, las empresas recorren un largo camino por el mercado doméstico antes de internacionalizarse, cuyo avance en el mercado destino dependerá del desempeño de la empresa y la estrategia de internacionalización empleada.

Cuando una empresa no cuenta con experiencia en el comercio internacional el primer paso a dar es convertirse en una empresa exportadora, en muchos casos haciéndolo a través de un bróker, no de forma directa, en este punto el correcto aprovechamiento de los recursos y gestión de los clientes y socios estratégicos es importante para que la empresa decida dejar de hacer uso de intermediarios para dar el siguiente paso en su proceso de internacionalización. Así, la empresa debe preocuparse por contar con una presencia física en el mercado internacional que gestione directamente sus clientes, siendo necesario adquirir un representante de ventas. En la siguiente fase, la empresa traslada su producción nacional al mercado internacional, fenómeno comúnmente conocido como *off shoring*¹, disminuyendo costos en la cadena de valor. Finalmente, cuando la empresa opera en distintos mercados adquiere un carácter global derivando en una multinacional o transnacional, según su tipo de administración.

En especial, las PYMES por su condición y tamaño, afrontan retos mayores en su proceso de internacionalización que aquellas otras organizaciones que cuentan con los medios para facilitar dicho proceso, o bien las que son creadas específicamente para funcionar como empresas internacionales desde el primer día. La falta de recursos, habilidades y experiencia juegan un factor crucial al momento de dirigir la estrategia de internacionalización de una organización, obviar estos factores puede conducir a resultados no deseados, como aumentar la tardanza en obtener ventas en el mercado exterior.

La falta de recursos es un limitante para los planes de expansión e internacionalización de las PYMES, la carencia de recursos económicos afecta la contratación de capital humano, y la adquisición de insumos y maquinaria para el aumento de la capacidad de producción, entre otros. Situación que se agudizó tras la pandemia por el COVID-19, en donde Colombia como otros países de la región latinoamericana tuvieron que hacer frente a las consecuencias negativas que sufrió la economía global, con un carente acceso a créditos empresariales e incentivos económicos dirigidos a aliviar dichas dolencias.

Bajo esta línea, el acceso a créditos con entidades bancarias comerciales está sujeto al estricto cumplimiento de requisitos planteados para preservar la seguridad financiera de las instituciones tras la emergencia sanitaria y no la del empresariado, teniendo de presente la imposibilidad para una PYME de ser catalogada como apta frente a los requisitos mínimos de montos de facturación anuales requeridos, años mínimos de operación, o industria específica de pertenencia. Cabe acotar que las líneas de crédito ofrecidas por El Banco de Comercio Exterior de Colombia Bancóldex, cuya función es precisamente la de contribuir al proceso de internacionalización de las PYMES, están supeditadas a la preaprobación de un banco comercial o denominado de primer piso, siendo imposible a las PYMES acceder a las medidas dispuestas por el Gobierno Nacional para su recuperación.

Hoy por hoy se apuesta por la capacitación del capital humano, no solo por el fortalecimiento del conocimiento técnico, sino que cobra importancia desarrollar habilidades transversales e interdisciplinarias en todos los niveles de la organización, en especial cuando se refiere a procesos de dirección e innovación, puesto que, su desempeño requiere un alto nivel de cualificación para el planteamiento y ejecución de estrategias satisfactorias. Cuando se está por

¹ Deslocalización geográfica de los procesos productivos de una empresa

emprender un proceso de internacionalización, la mala dirección o el planteamiento erróneo de una estrategia por falta de conocimiento o preparación causaría daños y pérdidas significativas para la empresa.

Cuando el equipo directivo no cuenta con un nivel de capacitación y despliegue de capacidades óptimo, es propenso a que tome una dirección equivocada debido a la ignorancia de los múltiples actores que intervienen dentro de las operaciones de comercio internacional, retrasando o frenando el proceso de internacionalización de la organización.

Pese a que la tecnología ha facilitado los procesos de capacitación de forma eficiente al interior de las organizaciones, no todas las PYMES tienen los recursos necesarios para fomentar la tecnificación de equipo de capital humano, esto porque la inversión puede ser percibida en principio como un gasto innecesario frente a las prioridades de la empresa, además de disminuir el tiempo de capacidad productiva de la fuerza laboral y consiguos los niveles de producción.

Así, en la práctica muchos equipos directivos estudian por su cuenta la teoría, legislación, y normatividad para emprender su etapa como exportadores, asesorándose directamente con clientes y proveedores relacionados al proceso de internacionalización, sin contar en muchos casos con un profesional acreditado en comercio exterior dentro de su equipo. Es aquí donde las OPC prestan servicios informativos, formativos y de orientación general a las PYMES para facilitar su internacionalización, siendo conscientes del nivel de tecnificación requerido para operar actividades de comercio internacional, del que carecen los equipos directivos.

Ahora bien, el grado de experiencia en el comercio internacional de las empresas es importante para el proceso de dirección y ejecución del proceso de internacionalización, se entiende que a mayor experiencia la empresa tendrá una mejor previsión de los cambios constantes en el comercio global, para así tomar las decisiones adecuadas que representen un avance en la penetración de un nuevo mercado. No es fácil adquirir experiencia en un mercado internacional, en la mayoría de los casos las PYMES se incursionan en este reto sin contar con la experiencia suficiente que augure la conclusión de un proceso satisfactorio.

Estas barreras que cercan y dificultan la decisión de internacionalización de las PYMES son una preocupación también para el Estado, pues, en muchos casos, existe un interés nacional en que una empresa u sector de empresas surta este proceso. Esto responde a objetivos directos de la política económica y comercial del Estado, quien, a través de su OPC se encarga de apoyar y promover la internacionalización de las empresas. Tal es el caso de ProColombia, agencia gubernamental encargada de la promoción de las exportaciones, el turismo y la inversión extranjera en Colombia, que, en colaboración con empresas aliadas, han consolidado una estrategia de promoción comercial para apoyar a las PYMES colombianas en su proceso de internacionalización en el mercado global.

Se procederá con una revisión de la legislación colombiana en materia de PYMES, a fin de establecer un marco normativo que permita entender el desarrollo de la legislación, además de comprender el marco institucional, y los tipos de asistencia que promueve el Gobierno Nacional a través de estos para la promoción de las exportaciones, en específico, la investigación se centrará en el estudio de la iniciativa Fábricas de Internacionalización propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), operada por PROCOLOMBIA y la empresa china Alibaba.

Haciendo hincapié en el caso colombiano, es prudente hacer una breve revisión del desarrollo del marco normativo de la legislación nacional en materia de las PYMES presentando la Línea de Tiempo 1., cuyo referente más temprano se encuentra contenido en la Ley 67 (1979), la cual confiere al Gobierno la facultad de otorgar incentivos especiales a las sociedades nacionales o mixtas para, uno, la comercialización de productos colombianos en el exterior; y, dos, La importación de bienes o insumos para abastecer al mercado nacional o la fabricación de productos exportables. Dando lugar a beneficios fiscales y aduaneros, entre otros. Si bien es cierto, no se hace una mención específica a las PYMES, la ley citada es el precedente que consolidará la intención del Gobierno Nacional en la promoción del comercio exterior a través de las exportaciones e importaciones por medio de incentivos.

Es la Ley 590 (2000) la que establece disposiciones claras y específicas para la promoción del desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, en materia de acceso a mercados de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y talento humano, acceso a mercados financieros, y creación de empresas, modificada por la Ley 905 (2004). Establece en su objeto alcanzar como meta, a). La generación de empleo, b). El desarrollo regional, c). La integración entre sectores económicos, y, d). El aprovechamiento productivo de pequeños capitales. Se desprende de esta ley, la definición de micro, pequeña y mediana empresa a partir de un sistema que considera en primer lugar, el número de trabajadores que integran su planta de personal, y en segundo, el valor de los activos totales. También se establece un marco institucional, cuyo órgano mayor es el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, suscrito inicialmente al Ministerio de Desarrollo económico, fusionado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCIT en 2002, pasando a integrar el Sistema Nacional de PYMES, incluyendo también a los Consejos Regionales.

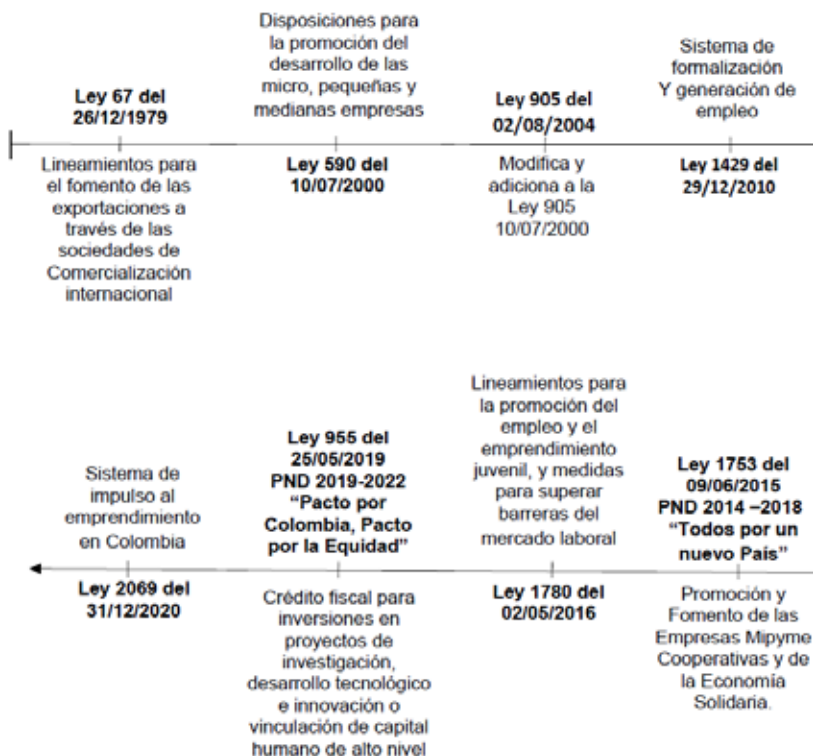
El trasfondo de la Ley 1429 (2010) consiste en la generación de incentivos de microcrédito o crédito, a favor de empresas rurales o urbanas en su etapa de creación inicial, para así, formalizar el empleo dentro del territorio nacional. Es requisito ser menor de 28 años además de poseer un título como técnico en competencias laborales, técnico profesional, tecnólogo o profesional durante el proceso de constitución de la empresa. Entre los incentivos se incluye el descuento a impuesto sobre la renta complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina. Posteriormente la Ley 1780 (2016), que enfatiza en la generación de empleo para jóvenes entre los 18 y 28 años, otorgando beneficios a las empresas que participen de su contratación, para así superar las barreras en el mercado laboral.

Por su parte, la Ley 1753 (2015) Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo País” establece el trato igualitario entre las empresas cooperativas y de la economía solidaria catalogadas como PYMES, y las demás, ante las autoridades estatales. La Ley 955 (2019) Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, se enfoca en respaldar el incentivo de las inversiones dedicadas a las PYMES para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en proyectos de desarrollo tecnológico o vinculación de capital humano de alto nivel.

Finalmente, la Ley 2069 (2020) consolida el Sistema de Impulso al Emprendimiento en Colombia. Dicha Ley simplifica, procesos, tramites y tarifas, regula la participación de las PYMES en la compra pública, mejora las condiciones de acceso a financiamiento a través del

Fondo Nacional de Garantías, y fomenta la formación educativa para el emprendimiento e innovación.

Figura 2. Desarrollo del Marco Legislativo de las PYMES en Colombia



Elaboración propia con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022)

Continuando con el desarrollo del marco institucional provisto por el legislador, un hito importante en materia de asistencia a PYMES es la creación del Banco de Comercio Exterior de Colombia BANCOLDEX en 1991, encargado del desarrollo para el crecimiento empresarial en Colombia (BANCOLDEX, 2022), y posteriormente, PROCOLOMBIA en 1992, OPC encargada de la promoción y fomento de las exportaciones, el turismo y la atracción de inversión extranjera (PROCOLOMBIA, 2022). El primero enfocado a asistencia de carácter financiero, y el segundo con la intención de prestar servicios no financieros a las exportaciones.

Después de este breve repaso, queda claro el contexto jurídico transcurrido por las PYMES colombianas, en materia de asistencia para la promoción de las exportaciones e importaciones. Durante la revisión documental se identifican los lineamientos generales y específicos que le son aplicables a las PYMES, dirigidos a promocionar y facilitar su proceso de internacionalización, buscando eliminar las brechas existentes entre el empresariado colombiano y el acceso a mercados internacionales, especialmente las ya mencionadas al inicio de este apartado, la falta de recursos, habilidades y experiencia.

A través de la iniciativa Fábricas de Internacionalización propuesta por el MINCIT, se quieren incrementar las exportaciones no minero energéticas, fomentar la cultura exportadora y así ampliar el tejido empresarial exportador (ProColombia, 2022). Bajo este programa se han aperturado tres convocatorias con una próxima a inaugurarse en el transcurso del 2022, la cual abarcará las categorías de bienes y servicios.

Se plantean 5 estrategias o líneas de servicio a través de las cuales ProColombia con apoyo de sus aliados estratégicos, empresas con experiencia internacional tanto en el mercado nacional como internacional, buscan apoyar a las PYMES en su proceso de internacionalización a partir de las necesidades o retos que afronte en la etapa en la que se encuentre. Las líneas de servicio son:

- » Empresa de Excelencia Exportadora 3E, creada para el diseño y estructuración de nuevos modelos de negocio;
- » Comex 360, orientada a las consultorías y financiación de proyectos en comercio exterior;
- » Consorcios de Exportación, promueve la creación de alianzas estratégicas para compartir riesgos en el proceso de internacionalización;
- » Mentor, empareja la PYME a una empresa líder en el mercado para generar transferencia de conocimiento y buenas prácticas;
- » Expansión Internacional, diseñada para facilitar la expansión de las empresas en un mercado internacional.

Las líneas presentadas buscan atender a las necesidades reales de las PYMES, asistiendo durante todo el proceso a los equipos directivos. Esta iniciativa viene acompañada de un presupuesto cofinanciado establecido por MINCIT para cada línea de servicio, el cual puede ser empleado por la PYME para ejecutar los proyectos desarrollados bajo la línea de su elección.

Tabla 2. Porcentaje y Montos Máximos de Cofinanciación por Línea de Servicio – Fabricas de Internacionalización

| Línea de Servicio | MYPYME | Empresa Grande | Monto Máximo de Cofinanciación COP/MXN |
|--------------------------------------|--------|----------------|--|
| Empresa de Excelencia Exportadora 3E | 90% | 50% | \$22,140,000/ \$105,028 para las MIPYME y \$12,300,000/ \$58,350 para las Grandes Empresas |
| Comex 360 | 90% | 50% | \$9,000,000/ \$42,694 |
| Consortios de Exportación | 90% | 50% | \$9,500,000/ \$45,066 |
| Mentor | 90% | 50% | \$8,500,000/ \$40,322 |
| Expansión Internacional | 90% | 50% | \$9,500,000/ \$45,066 |

Fuente: Elaborado a partir de MINCIT, 2021.

Dentro del servicio Comex 360, ProColombia ofrece a las PYMES la posibilidad de emprender una estrategia de internacionalización digital haciendo uso de un *marketplace*² perteneciente a una empresa con experiencia internacional, orientado a satisfacer las necesidades de

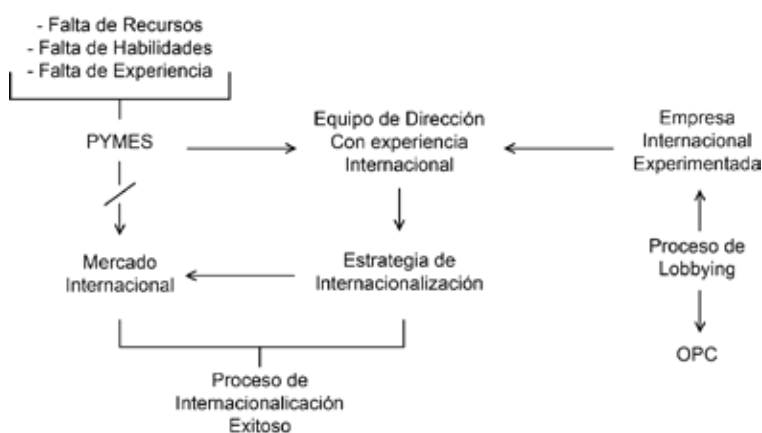
² Mercado de comercio electrónico.

las PYMES, en consideración de su oferta exportable y mercados meta. Del catálogo de aliados estratégicos con los que se cuenta disponible destaca la presencia de Alibaba, la plataforma comercial más importante del continente asiático.

La estrategia planteada entre ProColombia y Alibaba busca a facilitar el acceso a nuevos mercados y negocios internacionales para las PYMES a partir de la constitución de un equipo de dirección con experiencia internacional, cuyo valor por sí mismo es la experiencia internacional en la dirección del proceso de internacionalización.

En el Diagrama 1. se representa la relación entre las PYMES, la empresa internacional experimentada y la agencia de promoción, bajo un componente tripartito, que puede ser estudiado desde dos estadios distintos, por un lado, la dinámica que se desarrolla al interior del equipo de dirección con experiencia internacional, que se genera entre la PYME y la empresa aliada de la Agencia Estatal de Promoción, y a su vez, la relación existente entre estas dos últimas.

Figura 3. Proceso de Internacionalización de las PYMES a partir del Equipo de Dirección con Experiencia Internacional



Elaboración propia con información de Reuber & Fisher 1997.

A continuación, se presenta a la empresa Alibaba y el proceso que la llevó a dar soluciones para las PYMES del mundo.

4. Alibaba, de líder a dotador de conocimiento e infraestructura para PYMES

Resultado de esta tendencia de digitalización aparecieron varias plataformas de *e-commerce* alrededor del mundo, siendo Alibaba (阿里巴巴集团) una de éstas. Esta empresa forma parte de la primera oleada de campeones tecnológicos chinos. Alibaba nace en Hangzhou en 1999, bajo la dirección de Jack Ma, quien se convertiría en ícono del éxito empresarial chino en el mundo. El caso de esta empresa es interesante, ya que ante el ojo occidental muchas veces su modelo de negocios se revisa de manera simplista señalándola como “El Amazon chino”, cuando dentro del modelado de este negocio existe una complejidad y una propuesta de valor que recae en el sujeto de estudio de este artículo.

El modelo de negocio de Alibaba recae en:

...ser un operador de mercados en línea y móviles en el comercio minorista y mayorista. La compañía está involucrada en negocios de servicios de logística, negocios de comercio minorista y mayorista y negocios de servicios al consumidor local. También proporciona servicios en la nube, que incluyen computación elástica, base de datos, servicios de virtualización de red, red de almacenamiento y entrega de contenido, computación a gran escala, servicios de seguridad, administración y aplicaciones, Internet de las cosas (IoT), análisis de *big data* y una plataforma de aprendizaje automático. También opera iniciativas de innovación y medios digitales y negocios de entretenimiento (MarketLine Company Profile, 2021, p.3).

Esto ha dado lugar a que Alibaba no se limite a ser considerada una plataforma de comercio electrónico minorista. Así mismo, el resultado es un *holding* conformado por 14 empresas: *Alibaba.com*, *Aliexpress*, *Alimama*, *Ant Group*, *Taobao*, *Tmall*, *Freshippo*, *Lazada*, *1688.com*, *ele.me*, *Youku*, *DingTalk*, *Alibaba Cloud* y *Cai Niao*. El proceso evolutivo de la empresa, basado en la diversificación, permite que hoy en día sea un referente en *e-business*. Tal es el resultado que la oferta pública inicial (OPI) del conglomerado fue de 25 mil millones de dólares en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2014, hasta ahora la más grande del mundo hasta la fecha (Australian Strategic Policy Institute, 2022).

En párrafos anteriores se señala a Alibaba como parte de la primera camada de campeones chinos tecnológicos internacionalizados. En este aspecto es puntual señalar que parte de esta dinámica está vinculada con el cabildeo con el gobierno. Es decir, la construcción china del concepto de empresa privada no necesariamente recae en la cosmovisión occidental de lo que es el sector privado. Ante esto, las empresas privadas china crecen o caen a través de la observancia del gobierno y sus intereses. Por lo tanto, Alibaba y la figura de Jack Ma no son producto innato de la globalización, sino parte del proceso geoeconómico de internacionalización de las empresas y los capitales chino alrededor del mundo. Parte de este proceso de posicionamiento ha llevado a la empresa a la inclusión de capitales extranjeros, como lo son *Softbank Group* de Japón con casi el 25% de las acciones, y las empresas estadounidenses *T Rowe Price Associates Inc.* y *BlackRock Fund Advisors*, con 2.3 y 2% respectivamente (Australian Strategic Policy Institute, 2022). En cuanto a su presencia internacional, la zona del sureste asiático constituye su principal mercado. Esto no ha limitado su presencia en otras partes del mundo, como lo es América Latina. Actualmente, cuenta con 260 proyectos alrededor del mundo. La tabla 3 muestra la distribución de estos.

Tabla 3. Proyectos Alibaba fuera de China a 2022.

| Tipo | Lugar | Propiedad |
|-------------------------|---|-----------|
| Inteligencia artificial | Israel, Italia, Japón, Australia, Rusia, Arabia Saudita, Singapur, Emiratos Árabes, Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Hong Kong | Pública |
| Nube | India, Japón, Letonia, Corea del Sur, Australia, Mongolia, Macao, Polonia, Filipinas, Malasia, Arabia Saudita, Singapur, Emiratos Árabes Unidos, Taiwán, Estados Unidos, Sudáfrica, Brasil, Canadá, Alemania, Suiza, Finlandia, Francia, Reino Unido, Hong Kong, Indonesia. | Pública |

| | | |
|--|---|--------------------------|
| ePagos | India y Australia | Pública |
| Smart cities | Arabia Saudita y Malasia | No determinado |
| COVID | Israel, India, Irán, Italia, Argentina, Japón, Kirguistán, Corea del Sur, Camboya, Kazajistán, Laos, Sri Lanka, Liberia, Montenegro, Australia, Myanmar, Mongolia, Maldivas, Malasia, Azerbaiyán, Nepal, Perú, Filipinas, Paquistán, Rusia, Bangladesh, Eslovenia, Bélgica, Burkina Faso, Estados Unidos, Tailandia, Uzbekistán, Vietnam, Zimbabue, Sudán del Sur, Brasil, Bután, Afganistán, Suiza, Canadá, Costa de Marfil, Chile, Cuba, República Dominicana, España, Ecuador, Etiopía, Francia, Gambia, Guinea Bissau, Indonesia. | En su mayoría donaciones |
| Varias (joint ventures, lobbying, inversion, socios comerciales) | Israel, India, Italia, Japón, Australia, Malasia, Paquistán, Rusia, Ruanda, Arabia Saudita, Singapur, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Bélgica, Tailandia, Turquía, Taiwán, Estados Unidos, Vietnam, Brasil, Suiza, Chile, Alemania, Etiopía, Francia, Reino Unido, Hong Kong, Grecia, Indonesia. | Privados y públicos |

Elaboración propia basada en Australian Strategic Policy Institute, 2022.

La tabla permite identificar las áreas de innovación tecnológica en las que Alibaba ha logrado establecerse en distintas partes del mundo. Al mismo tiempo, identificar a las vinculaciones con actores públicos como un punto de entrada a nuevos mercados y alianzas. Sin dejar de lado el tema de las donaciones COVID, como una forma de poder blando del gobierno chino.

A través de su empresa *Ant Group*, dedicada pagos digitales y plataformas de tecnología financiera y anteriormente conocida como *Alipay*, a la fecha cuenta con 134 proyectos fuera de China: 13 en África, 69 en Asia, 25 en Europa y 19 en Norteamérica.

En esta narrativa, no todo ha sido armonía en la construcción del cabildeo empresa-gobierno, que para el caso chino puede entenderse mejor como empresa-partido, ya que, desde el surgimiento de Alibaba, dentro de su organización se estableció una ramificación con el partido, situación que llevó a la formalización de la relación en 2008 al convertirse en parte del comité del partido. Esto provocó la inminente injerencia de los intereses del partido dentro de los proyectos de investigación y desarrollo de la empresa, así como la directriz de internacionalización. En ese sentido, se cuestionan las razones por las cuales Jack Ma se jubiló de la empresa en 2019, después de realizar algunas declaraciones criticando los candados gubernamentales a las empresas chinas. Desde entonces, se ha hecho visible la mano del partido dentro de Alibaba, ejemplo de esto es la apertura de la sede en Beijing en marzo de 2021. La inauguración estuvo enmarcada por un discurso del político Wang Hao en donde señaló: “Alibaba debe adherirse a las direcciones políticas correctas y mantener la integridad política” (Global Times, 2021). Entre los proyectos de esta relación se destacan la aplicación móvil *Xuexi Qiangguo*, proyectos de *smart-cities* y cooperación estratégica con empresas estatales.

A partir de este panorama de posicionamiento y vinculación gubernamental, la empresa Alibaba comenzó su proceso de acercamiento con las PYMES latinoamericanas en 2008, esto durante la Cumbre PYME APEC 2008, realizada en Lima, Perú. Ante la realidad de las PYMES de la región y sus desafíos en la internacionalización, este evento sirvió como marco para establecer una agenda de donde hoy por hoy Alibaba es un actor estratégico, pues los temas ejes de dicha cumbre se centraron en (Observatorio Parlamentario BCN, 2008):

- » Asistencia para inserción de tecnología comercio electrónico y e-business
- » Círculos virtuosos de transferencia de *know how*
- » Mejorar políticas de financiamiento
- » Incremento de competitividad a través de clústeres
- » Investigación vía universidades

En este sentido, parte de esta agenda asentada en 2008 se empata con la misión de Alibaba, ya que se basa en “que sea fácil hacer negocios en cualquier lugar” y, al mismo tiempo, convertirse en un socio estratégico para las personas de negocios (MarketLine Company Profile, 2021).

Bajo esta directriz, dentro de Grupo Alibaba en 2016 surge el proyecto de *Taobao University*, que es:

El brazo educativo principal del Grupo Alibaba, ofrece un conjunto de programas y cursos que satisfacen las necesidades de aprendizaje digital de gobiernos, emprendedores, PYMES, *start-ups*, personas involucradas en el *e-commerce* y estudiantes (Feliciano, 2020).

Este proyecto se comenzó a difundir en distintas partes del mundo a través de socios comerciales en mercados potenciales, dictando los cursos a través de una plataforma propia llamada *Dingtalk*. Sin embargo, *Taobao University* es un servicio de formación que no es gratuito, su costo por curso es de 48 mil dólares, por lo que resulta complejo para las características de las PYMES de la región.

No obstante, es hasta el año 2017 que este acercamiento comenzó a formalizarse a través de la gira que Jack Ma daría por la región en donde se firmaron algunos acuerdos de cooperación entre Grupo Alibaba y los ministerios de Economía o reuniones con países como: México, Argentina y Brasil. Dentro de los acuerdos se asentó priorizar la capacitación de las PYMES de dichos países. En el siguiente apartado se profundizará sobre este proceso.

5. Lobbying Alibaba en Colombia

Debido a la interacción entre empresas y gobierno, se propone este apartado para profundizar en la manera en cómo este caso de estudio se ha desarrollado, a partir del concepto de *lobbying* o cabildeo.

En el contexto de esta vinculación, es importante señalar que para el caso de esta investigación se refiere a la construcción de la relación entre la República Popular China y Colombia, países que establecieron relaciones diplomáticas el siete de febrero de 1980. En la historia reciente de la relación, el siglo XXI ha sido activo respecto a las visitas de Estado, en las que el posicionamiento chino en la región ha dejado ver el encuentro económico y de cooperación entre ambos países. Esto llevó a que China se convirtiera en el segundo socio comercial de Colombia para la segunda década de este siglo (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010).

Colombia tuvo una importante participación en materia de cabildeo en la emisión 2022 del Foro Económico de DAVOS, el hoy expresidente Iván Duque tuvo una serie de reuniones bilaterales con jefes de Estado y con líderes empresariales, además de una participación en

paneles de discusión sobre la región; el objetivo es abrir el comercio y la inversión de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo colombiano tiene como objetivo marcar los lineamientos para el crecimiento y mejoramiento del país y determina los procesos que se deben llevar a cabo para cumplir con estas metas. El PND es ejecutado por el Gobierno Nacional y el Departamento Nacional de Planeación en los sectores de seguridad y defensa, economía, gestión ambiental y participación ciudadana (Colombia D. N., 2018-2022). *Colombia en la escena Global* es el eje del PND dentro del que se encuentra ProColombia, como órgano encargado de promover el turismo, la inversión extranjera, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. Ofrece asesoría mediante servicios de diseño y puesta en marcha de estrategias de internacionalización y toda clase de oportunidades de negocios.

Para explicar la manera en cómo esta estrategia se materializa, es importante rescatar las figuras 1 y 3, en donde se inserta las OPC y los ministerios como actores clave dentro de esta acción. Esta actividad vincula a los gobiernos y sus empresas. En el caso colombiano, los actores son: el ministerio, la embajada, PROCOLOMBIA y las empresas colombianas. Mencionado que, en este caso por el tipo de gobierno y política, se delimita perfectamente lo público de lo privado. Mientras que, en el caso chino, actual el gobierno como eje rector del sector privado. Por lo que, durante los últimos años, para Beijing la internacionalización y consolidación de sus empresas vinculadas a la tecnología es una estrategia geo-económica derivada del *Next Generation Artificial Intelligence Development Plan* de 2017, en donde China busca consolidarse como potencia mundial en este sector. Ante esto no es sorpresivo que una empresa líder como *Alibaba Group* encuentre nichos de mercado alrededor del mundo a partir de las facilidades que le genera el cabildeo gubernamental, principalmente en los países del Sur-Global, en donde este tipo de innovación tecnológica se convierte en solución ante la brecha digital que los países de esta parte del mundo.

Uno de los frutos que ha dado el cabildeo colombiano en materia de inversión extranjera directa es la participación empresas dedicadas a inteligencia de negocio a través de análisis de datos, inteligencia artificial, internet de las cosas, etc.; aprovechando el creciente uso del comercio electrónico a partir de la pandemia por el SARSCOV2, el tamaño del mercado colombiano, el potencial de crecimiento del sector de tecnologías de información y las facilidades que proporciona ProColombia para invertir fueron determinantes para que la empresa china *Whale Cloud* se instalara en Colombia en 2020.

Whale Cloud, una empresa de Alibaba, es parte del grupo de Internet más grande del mundo, con la capacidad de proporcionar soluciones de telecomunicaciones, comercio electrónico y servicios de consultoría por mencionar algunos. *Whale Cloud* además da asistencia técnica a la banca, a empresas de telecomunicaciones y empresas emergentes a innovar, modernizar y transformar los negocios para permitir un acceso más fácil a servicios financieros. En este sentido, este fue el primer pie de la empresa china en territorio colombiano.

A partir de esta primera inmersión, hacia 2021 se planteó una instalación más formal. Para este momento, se planteó la firma de un convenio entre Alibaba y el centro de emprendimiento Ruta N en Medellín, Colombia. Este memorando de entendimiento estuvo cabildeado a través de las IAC, principalmente en la embajada colombiana en territorio chino. Este acercamiento se centró en establecer como objetivo de la vinculación “la formación de creación

de negocios abiertos e inteligentes para fomentar la economía digital en Colombia a través de proyectos de y programas de difusión, entrenamiento y networking” (Forbes, 2021), esto mediante la inserción de 200 personas en el programa *Global eCommerce Talent de Alibaba Business School*.

En este sentido, se observa que las condiciones de cabildeo en Colombia junto con las tendencias generadas a partir de la pandemia dan como resultado una ventana de oportunidad para que empresas como *Alibaba Group* se abran paso dentro de países en donde existen espacios que no pueden ser llenados por el propio gobierno, por lo que se requiere de mayor injerencia empresarial.

6. Colaboración ProColombia y Alibaba

Dentro de las funciones internas de un organismo de promoción comercial, como lo es ProColombia, se encuentran fortalecer el potencial de las empresas de su país para la exportación (*on-shore*), así como la capacitación y la asistencia para acceder a mercados extranjeros. En este sentido, se pueden identificar cuatro etapas de las actividades *on-shore*: 1. Diagnóstico, 2. Capacitación, 3. Información y 4. Asesoramiento estratégico (Olmos, 2019). Por lo tanto, la formación de personas tomadoras de decisiones dentro de las PYMES a través de Alibaba corresponde al punto 2, y al mismo tiempo, al 4, ya que se espera que con la implementación de la capacitación se logre el desarrollo de un modelo de *e-business* exitoso.

La formación se centra en compartir *know how*, a través de una membresía, un modelo B2B orientado hacia los aspectos señalados en la figura 4.

Figura 4. Modelo B2B Alibaba para PYMES.



Elaboración propia basada en Alibaba América Latina, 2022.

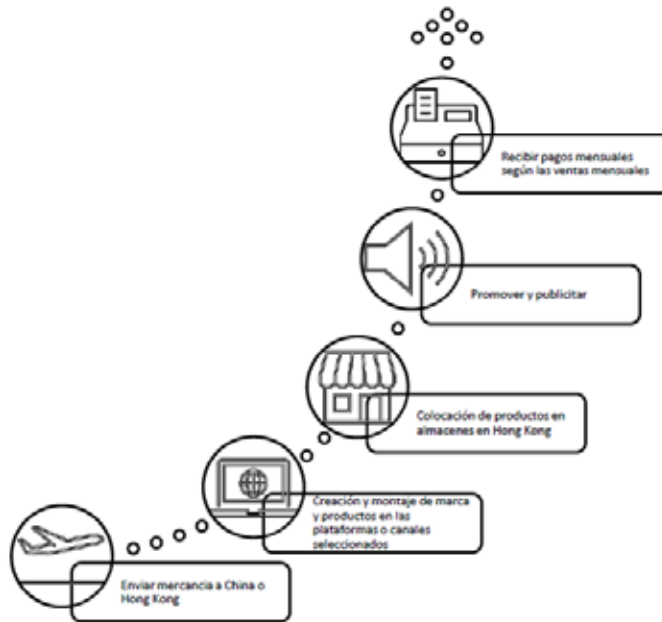
Además de esto, la segunda fase tiene como objetivo poder generar CET, en donde Alibaba apertura a sus empresas, en especial a *Tmall Global*, que es:

la plataforma B2C más importante de China, con una cuota de mercado de alrededor del 50%... concretamente está diseñada para la venta de productos

extranjeros de calidad en China, constituyendo una puerta de entrada a China muy atractiva para las empresas...la mayor parte de ellas relacionadas con la cosmética, la moda y el bienestar (ICEX, 2021).

En este sentido, Alibaba promueve el CET, en donde PYMES puedan acceder al mercado chino, a partir de las ventajas que este tipo de modelo refleja con respecto a un modelo tradicional de inmersión al mercado chino, como se señaló en la tabla 1. En la figura 5, se muestra el proceso que siguen las empresas a través de este modelo.

Figura 5. Operación de CET en China



Fuente: Barriga, 2022.

Este modelo de CET promovido por Alibaba, ayuda a reducir las dificultades expresadas en la primera parte del texto. Por lo tanto, bajo el cabildeo global que ha realizado la empresa, se presentan los esquemas de colaboración con las OPCs de varios países, entre ellos Colombia.

En este sentido, son dos los objetivos que se persiguen a través de esta colaboración (Alibaba América Latina, 2022):

- » Preparar, promocionar y posicionar a las empresas colombianas y sus productos dentro de la plataforma.
- » Que los productos colombianos tengan mayor visibilidad dentro del mercado internacional y les permita aumentar sus ventas y contribuir a mejorar sus ingresos.

Para lograr esto, se propone lo señalado en las figuras 4 y 5 a través de dos opciones para las PYMES (Alibaba América Latina, 2022):

- » 1. Modelo de tienda propia:
 - a. Membresía- 6499 USD

- b. Pago mensual, por gestión y manejo de cuenta- 500 USD
- c. Comisión por transacción- del 3 al 10 %
- » 2. Tienda multi-tienda (5 empresas/ 10 productos):
 - a. Membresía- 6499 USD
 - b. Pago mensual, por gestión y manejo de cuenta- 200 USD por empresa
 - c. Comisión por transacción- del 3 al 10 %

Según información de ProColombia, China es el segundo mayor inversionista de Asia en Colombia. En la última década según la balanza de pagos del Banco de la República, entre 2019 y 2020 llegaron 29 proyectos que representan \$1.191 millones de USD, inicialmente los proyectos llegaron como el mencionado *Whale Cloud* únicamente a Bogotá, sin embargo, otros se han establecido en regiones como Antioquia, Atlántico, Bolívar, Meta, Valle del Cauca entre otros.

A nivel regional, China se enfocó en tres economías durante la pandemia: Chile, Colombia y México. Estos concentran cerca del 77 % de su inversión, misma que está enfocada en los sectores logísticos, de servicios, telecomunicaciones y transporte, sin embargo, la tendencia indica un incremento en la inversión asiática debido a la guerra comercial entre China y Estados Unidos.

En este sentido, el alcance de esta investigación permite describir el proceso en el cual surge este modelo de colaboración- asistencia entre las empresas y la OPC. Por lo reciente de este acercamiento, no se puede evaluar el impacto en las PYMES colombianas. Sin embargo, si se pueden mencionar algunas observaciones hacia este proceso.

Como se observa, este tipo de vinculación y *know how* chino se convierte en alternativas para las carencias dentro de las PYMES, señaladas en la primera parte del texto. Al mismo tiempo, se convierte en una oportunidad de posicionamiento para la propia Alibaba, asegurando una cartera de clientes potenciales antes estos programas de cooperación y colaboración vía OPC.

7. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha revisado el caso de estudio de la colaboración entre Alibaba y ProColombia. Previo a señalar las conclusiones particulares del caso, es importante rescatar que este caso de estudio es un ejemplo de la estrategia que se está implementando en varios países de la región y del resto del mundo. Este tipo de colaboración debe ser vista como una innovación en varios sentidos:

- » La internacionalización representa un reto para las PYMES latinoamericanas, la falta de recursos, habilidades y experiencia son las principales barreras que enfrentar, sin embargo, se distingue una relación tripartita entre las PYMES, OPC y las empresas estratégicas aliadas para hacer frente a los desafíos antes mencionados en orden de dinamizar dicho proceso.
- » Como resultado de la hiperdigitalización y la aceleración de la inserción de las empresas al comercio electrónico y al *e-business*, esto como efecto y necesidad en un contexto de negocios a partir de la pandemia.
- » A partir de esto, el modelo de CET propuesto por Alibaba es sumamente atractivo para

- las PYMES de los países, no solo por contar el respaldo que da la OPC, sino por la solución integral que da para empresas que no cuentan con capacitación e infraestructura.
- » Corresponde a un proceso de maduración de la diversificación de una empresa consolidada en el comercio electrónico, pero cuya propuesta de valor está asentada en proporcionar soluciones de negocios, principalmente a PYMES. Generar una alianza de cooperación y colaboración con las OPC permite redondear modelo de negocios de Grupo Alibaba, en donde su mercado se vuelve más asertivo ante la idea de ser un proveedor con una solución integral de alta tecnología, que es respaldado por el gobierno local.
 - » Al mismo tiempo, esto es una estrategia geoeconómica por la cercana vinculación y *lobbying* con el gobierno chino, ayudando a la percepción de la cooperación china y su lugar como líder tecnológico a través de proyectos puntuales como se menciona en el segundo apartado.
 - » Este tipo de colaboración, cooperación y/o asistencia es un precedente en las actividades *on-shore* de las OPC y de nuevas formas de internacionalizar desde la alta digitalización. Incluso como una alternativa ante la limitada infraestructura y presupuestos de los gobiernos latinoamericanos o de regiones similares, con respecto a programas de apoyo a las PYMES.
 - » MINTIC ha sabido construir una correcta caracterización de las líneas de servicios de sus OPC a PYMES en el escenario de la postpandemia, modelo que bajo estudio puede ser replicable en otras economías de la región latinoamericana.

Por todo lo señalado anteriormente, la conjunción de la triada para la asistencia técnica y colaboración: PYME-OPC-Empresa global/multinacional/transnacional, es un resultado del proceso catalizador que ha sido la pandemia en los negocios. Al mismo tiempo, genera un *parteguas* en la forma en cómo las OPC echan mano de otros actores en temas que son urgentes para generar competitividad, pero que no se cuenta con el *know how* y/o la infraestructura necesaria para cubrirlo por sí solos.

Nicolás Barrera García, *Especialista en Protocolo y Desarrollo de Negocios en Mercados Emergentes, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.* nicolas.barreragarcia@viep.com.mx

Elizabeth Flores Treviño, *Maestra en Derecho y Comercial Internacional. Coordinadora de la licenciatura en Comercio Internacional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.* elizabeth.florestr@correo.buap.mx

Raquel León de la Rosa, *Directora del Observatorio de Política China. Doctora en Relaciones Transpacíficas. Profesora investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.* raquel.leon@correo.buap.mx ORCID: 0000-0003-1019-0971

Bibliografía

- Alibaba.com América Latina. (2022). *Colaboración ProColombia- Alibaba.com*. Documento Informativo.
- Australian Strategic Policy Institute. (2022). *Mapping China's Tech Giants*. International Cyber Policy Centre. <https://chinatechmap.aspi.org.au/#/company/alibaba>
- Colombia. (2018-2022). Plan Nacional de Desarrollo. Bogotá: Gobierno Nacional de Colombia.
- Colombia, M. d. (2015). Gobierno presenta Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia 2015. Bogotá: MINSALUD.
- DUBOSSON-TORBAY, M., OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2002). E-Business Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5–23. <https://doi.bibliotecabuap.elogim.com/10.1002/tie.1036>
- EAUS, J. (2013). Los ‘lobbies’ alargan su poder en la sombra en Washington. *El País*, 1.
- Forbes. (2021). Alibaba sigue dando pasos en Colombia: ahora sus ojos están en Medellín. <https://forbes.co/2021/03/18/tecnologia/alibaba-sigue-dando-pasos-en-colombia-ahora-sus-ojos-estan-en-medellin/>
- Global Times. (2021). *Alibaba Beijing office sets up a CPC committee*. <https://www.globaltimes.cn/page/202103/1219443.shtml>
- FELICIANO, J.C. (2020). *Cursos globales- Taobao University*. Presentación comercial.
- ICEX. (2021). Oportunidades de venta online en China: Tmall Global by Alibaba Group. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/agenda/tmall-global-venta-online-china-sem2021874154.html?idPais=CN>
- JAVIER, F. (25 de mayo de 2021). Multinacional china Whale Cloud aterriza en Colombia en sector TI. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/05/25/multinacional-china-whale-cloud-ateriza-en-colombia-en-sector-ti/>
- NAVARRO JOAN, A. C. (2016). Lobbying. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 191-201.
- MarketLine Company Profile: Alibaba Group Holding Limited. (2021). In *Alibaba Group Holding Limited MarketLine Company Profile* (pp. 1–79).
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2010). Colombia y China: treinta años de amistad y cooperación. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/chinacolombia_web.pdf
- Observatorio Parlamentario BCN. (2008). *APEC Perú 2008: La fiesta de las pequeñas y medianas empresas*. <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/las-pequenas-y-medianas-empresas-tuvieron-su-fiesta-en-apec-peru-2008>
- OLMOS, X. (2019). Oficinas de promoción comercial en el exterior como instrumento para la diversificación exportadora: Los casos de Chile, Colombia y el Perú. CEPAL.
- SIERRALTA RÍOS, A. (2005). El Lobby y las relaciones comerciales internacionales. *International Law*. 006. 341-401.
- TURBAN, E., KING, D., MCKAY, J., MARSHALL, P., LEE, J. & VIEHLAND, D. (2008) *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective*, International edn, Prentice Hall.
- UTADEO. (2022). El agridulce imperio del lobby en el Congreso de Colombia. Bogotá: Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano
- XU, JU & MOHAMMED QUADDUS. (2010). *E-business In The 21st Century: Realities, Challenges and Outlook*. World Scientific.