

PEMES latinoamericanas, E-business e asistencia técnica para a internacionalización: ProColombia e 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: PEMEs, 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

Un dos retos máis importantes para as PEMES latinoamericanas é a inserción en procesos de internacionalización. Diante disto, xurdiron algunhas estratexias de asistencia a través de cooperación entre organismos de promoción comercial e empresas globais. Tal é o caso da empresa chinesa Alibaba e ProColombia. Neste sentido, é importante estudar e analizar a forma en como isto se logra e, entender como unha empresa das características de Alibaba chega a ser un socio estratéxico para as PEMES latinoamericanas.

Para isto, preséntase nunha primeira parte un panorama xeral das PEMES na rexión, isto para poder identificar cales son as realidades e os desafíos que afrontan ante a aceleración da dixitalización dos procesos de comercialización. Nun segundo momento, introdúcese o concepto de *e-business* para dar paso a recoñecer o proceso e a estrutura do *holding* que hoxe en día é Alibaba. Neste último punto, salientase na maneira en que a empresa opera e se sitúa arredor do mundo a partir da súa vinculación co goberno chinés. O seguinte apartado céntrase en describir a maneira en como a través de cabildeo ou *lobbying* entre esta empresa e o goberno colombiano lógrase crear un esquema de asistencia e formación para a clase empresarial das PEMES en modelos de *e-business*. Ademais disto, descríbese a forma en como colabora e se ofrece a capacitación a empresas colombianas a través de Alibaba e ProColombia. Por último, danse as conclusións da investigación.

2. Conceptos básicos cara á construción da análise: internacionalización, *e-business*, asistencia técnica empresarial e *lobbying*

A fin de definir o contexto e retos que afrontan as PEMES latinoamericanas no seu proceso de internacionalización, farase un estudo bibliográfico na materia, definindo así as causas precisas que contribúen á xeración de fendas entre o empresariado e a súa inserción ou penetración aos mercados internacionais.

O primeiro concepto refire a internacionalización da empresa, que de maneira sinxela refire a “a decisión desta de dirixirse a mercados xeográficos externos á súa localización orixinal” (Larrinaga, 2005, 56). Neste sentido, a globalización, como proceso económico onde a tecnoloxía xoga un punto importante, permitiu que a empresa, sen importar tamaño, logre este labor.

Baixo esta perspectiva, a vinculación internacionalización e tecnoloxía arroxa unha das tendencias en termos de negocios a partir da evolución do uso de plataformas virtuais de comercialización e negociación. A cuarta revolución industrial e o seu impacto na dinámica económica levaron á xestación da dixitalización dos negocios. Parte deste proceso é o *e-business*, que dunha maneira sinxela facilita a inserción de tecnoloxías da información (Tics) no proceso de modelado de negocios. Desde Xu e Mohammed, *e-business* é:

...un termo que se usa moito, pero significa cousas diferentes (é dicir, catálogo en liña, compra e venda en liña, atención a clientes en liña, aprendizaxe electrónica, goberno electrónico, investigación electrónica, cadeas de subministración electrónicas, entre moitos outros) a diferentes persoas na súa relativamente curta historia (2010, 8).

Diante isto, a súa definición é xeralmente confundida ou usada como sinónimo de *e-commerce*. No entanto, o *e-business* inclúe elementos que impactan no modelado de negocio, como son: a proposta de valor, a relación cos clientes, a infraestrutura e os aspectos financeiros (Dubosson-Torbay et al., 2002). De igual maneira, a súa categorización determínase a partir de: mercado electrónico, sistemas interorganizacionais, sistemas intra-organizacionais e sistemas de servizo de distribución (Xu et al., 2010). Outra das formas de clasificalo é a partir do tipo de transacción que se realiza, para Turban, King, McKay, Marshall, Le e Vichland (2008) funciona da seguinte maneira:

- » B2B: empresa a empresa
- » B2C: empresa a consumidor
- » Intra-empresa: B2E, empresa a empregado e B2I, empresa a inversionista.
- » C2C: consumidor a consumidor

De maneira máis recente inclúense:

- » B2G /B2A: empresa a goberno
- » C2B: consumidor a empresa
- » A2B: goberno a empresa
- » A2C: goberno a consumidor

A partir destes modelos, inxírese recentemente outro concepto que é o comercio electrónico transfronteirizo (CET), o cal rescata as dinámicas: B2B, B2C e/ou C2C, que son promovidas desde sitios ou aplicacións orientadas ao *e-commerce* para colocar estes produtos no estranxeiro.

Por tanto, o CET permite reducir fendas en termos burocráticos con respecto á exportación de maneira tradicional. A táboa 1 presenta esta comparativa entre os elementos e a funcionalidade dunha exportación tradicional e o CET. Como se observa, o CET sinala vantaxes en función de custos e tempo en cada un dos requisitos cara á exportación, neste sentido, converte á exportación nunha dinámica máis democratizada cara a aquelas empresas que non contan cunha gran experiencia ou infraestrutura para unha exportación tradicional.

Táboa 1. Funcionalidade da exportación tradicional e o CET.

Requisitos	Exportación tradicional	CET
Localización da empresa	Entidade legal en mercado meta	Empresa no país de orixe
Rexistro de marca	En mercado meta	En país de orixe
Rexistro de produto	Trámite longo e custoso	Trámite curto e en ocasións gratuito (segundo a plataforma)
Empaquetado e rótulo	Tradución e adaptación a mercado meta	Orixinal
Impostos	Importación+ arancel	Imposto variable
Almacenamento	En mercado meta con nacionalización	En mercado meta sen nacionalización
Pagos	SWIFT	Banco de país de orixe

Fonte: Barriga, 2022.

Aínda que se mencionou esta relación benéfica entre o *e-commerce/e-business* coa internacionalización da empresa, é certo que, para moitas das realidades, entre elas a latinoamericana, segue sendo un tema complexo debido á fenda dixital e a falta de coñecemento con respecto a estas tendencias dentro dos negocios.

Previo a este proceso acelerado de dixitalización dos negocios, de maneira tradicional o goberno xogou un papel importante en dotar de asistencia ao sector privado, principalmente ás PEMES e a emprendedores, como unidades de negocios que non posúen un *know how* altamente profesionalizado como no caso de empresas con maiores capacidades organizacionais, comerciais e de internacionalización.

Na asistencia que outorga o goberno, identifícanse as institucións de apoio comercial (IAC). Neste punto, as IAC encárganse de dotar, principalmente ás PEMES, de:

asistencia directa no desenvolvemento das súas estratexias e plans exportadores, no melloramento da súa capacidade exportadora, a participar máis activamente nas cadeas de valor mundiais e a lograr un crecemento sustentable das súas exportacións (Prunello, 2014, 7).

Dentro deste tipo de institucións enuméranse:

- » Oficinas de Promoción Comercial (OPC)
- » Ministerios de Comercio
- » Cámaras de comercio
- » Axencias de desenvolvemento económico
- » Asociacións económicas rexionais

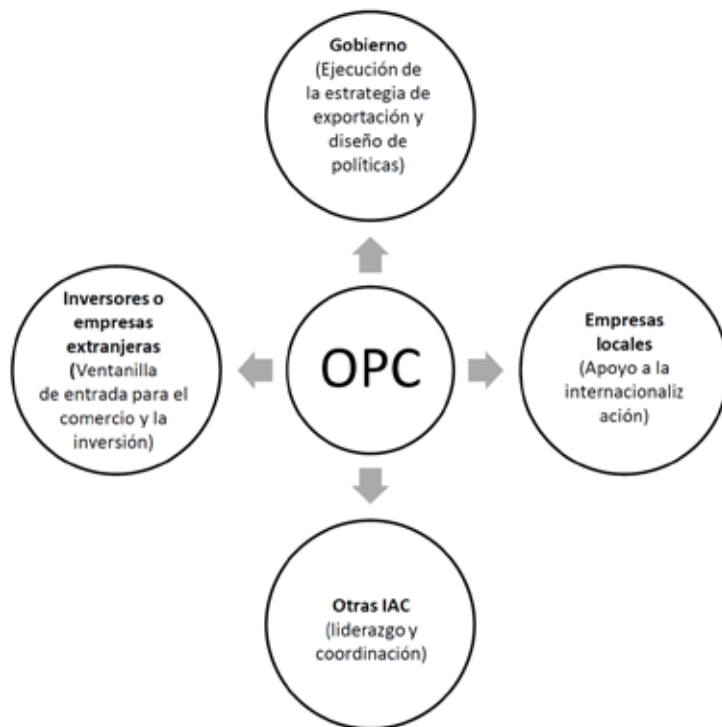
Para os fins desta investigación, rescátase ás primeiras, que son organizacións que buscan coadjuvar á implementación de estratexias orientadas á exportación, por parte de empresas do seu país de orixe. Neste sentido, as OPC xogan un punto vital ao momento do *lobbying* ou cabildeo. A figura 1 mostra como as OPC son un nodo central na maneira en que interactúan os diversos actores cara á promoción das estratexias de exportación. No papel central das OPC, obsérvase como permite a interacción entre todos e, sobre todo, como potencian a experiencia para a empresa local a partir da súa función cos demais grupos.

Esta rede de vínculos inxire o último concepto. *Lobbying* é influír desde unha simetría no acceso e desde a transparencia, baseado na capacidade para trasladar as mensaxes correctas e convencer (Navarro Joan, 2016). O *lobbying*, que en español chamamos cabildeo, é un proceso estratéxico cuxo insumo é a información usada como canle de acceso e comunicación, co firme propósito de influír nun sentido case diplomático.

Esta práctica tamén está vinculada coa dinámica empresa-goberno, neste sentido o lobby:

unha forma de negociar e influír nos centros das decisións políticas e económicas, tanto do país como daqueloutros nos cales actúa unha empresa, co propósito de superar unha barreira ao comercio, consolidar un investimento, protexer unha patente ou xerar simpatías cara a unha causa ou proxecto (Sierralata, 357).

Figura 1. Roles e grupos de interese das OPC



Fonte: Prunello, 2014.

Como se observa na definición anterior, o *cabildeo ou lobby* é empregado tamén a nivel empresarial, financeiro e comercial, para levar a cabo negociacións a gran escala. Hoxe en día o cabildeo constituíuse como grupos de influencia, profesionais de alto nivel que exercen o poder da información en favor dos seus intereses.

A partir da correlación que este apartado sinalou respecto deste catro conceptos, os seguintes apartados céntranse en rescatar as principais características das PEMES colombianas, a empresa Alibaba e PROCOLOMBIA. Isto para describir a maneira en como interactúan cara á implementación desta nova tendencia de asistencia para os negocios, e así dar paso ás conclusións baseadas na observación desta correlación.

3. PEMES colombianas e o reto da internacionalización

A internacionalización, vista como un fenómeno de diversificación extraterritorial das empresas, é o proceso polo cal unha organización decide introducirse nun mercado internacional co fin de penetralo e xerar vendas. A pesar das excepcións, as empresas percorren un longo camiño polo mercado doméstico antes de internacionalizarse, cuxo avance no mercado destino dependerá do desempeño da empresa e a estratexia de internacionalización empregada.

Cando unha empresa non conta con experiencia no comercio internacional o primeiro paso a dar é converterse nunha empresa exportadora, en moitos casos facéndoo a través dun

bróker, non de forma directa, neste punto o correcto aproveitamento dos recursos e xestión dos clientes e socios estratéxicos é importante para que a empresa decida deixar de facer uso de intermediarios para dar o seguinte paso no seu proceso de internacionalización. Así, a empresa debe preocuparse por contar cunha presenza física no mercado internacional que xestione directamente os seus clientes, sendo necesario adquirir un representante de vendas. Na seguinte fase, a empresa traslada a súa produción nacional ao mercado internacional, fenómeno comunemente coñecido como *off shoring*¹, diminuindo custos na cadea de valor. Finalmente, cando a empresa opera en distintos mercados adquire un carácter global derivando nunha multinacional ou transnacional, segundo o seu tipo de administración.

En especial, as PEMES pola súa condición e tamaño, afrontan retos maiores no seu proceso de internacionalización que aquelas outras organizacións que contan cos medios para facilitar devandito proceso, ou ben as que son creadas especificamente para funcionar como empresas internacionais desde o primeiro día. A falta de recursos, habilidades e experiencia xogan un factor crucial no intre de dirixir a estratexia de internacionalización dunha organización, obviar estes factores pode conducir a resultados non desexados, como aumentar a tardanza en obter vendas no mercado exterior.

A falta de recursos é un limitante para os plans de expansión e internacionalización das PEMES, a carencia de recursos económicos afecta a contratación de capital humano e a adquisición de insumos e maquinaria para o aumento da capacidade de produción, entre outros. Situación que se agudizou tras a pandemia pola Covid-19, onde Colombia como outros países da rexión latinoamericana tiveron que facer fronte ás consecuencias negativas que sufriu a economía global, cun carente acceso a créditos empresariais e incentivos económicos dirixidos a aliviar ditas doenzas.

Baixo esta liña, o acceso a créditos con entidades bancarias comerciais está suxeito ao estrito cumprimento de requisitos expostos para preservar a seguridade financeira das institucións trala emerxencia sanitaria e non a do empresariado, tendo presente a imposibilidade para unha PEME de ser catalogada como apta fronte aos requisitos mínimos de montos de facturación anuais requiridos, anos mínimos de operación, ou industria específica de pertenza. Cabe acoutar que as liñas de crédito ofrecidas polo Banco de Comercio Exterior de Colombia Bancóldex, cuxa función é precisamente a de contribuír ao proceso de internacionalización da PEMES, están supeditadas á preaprobación dun banco comercial ou denominado de primeiro piso, sendo imposible para as PEMES acceder ás medidas dispostas polo Goberno Nacional para a súa recuperación.

Neste momento apóstase pola capacitación do capital humano, non só polo fortalecemento do coñecemento técnico, senón que cobra importancia desenvolver habilidades transversais e interdisciplinarias en todos os niveis da organización, en especial cando se refire a procesos de dirección e innovación, posto que, o seu desempeño require un alto nivel de cualificación para a formulación e execución de estratexias satisfactorias. Cando estase por emprender un proceso de internacionalización, a mala dirección ou a formulación errónea dunha estratexia por falta de coñecemento ou preparación causaría danos e perdas significativas para a empresa.

¹ Deslocalización xeográfica dos procesos produtivos dunha empresa

Cando o equipo directivo non conta cun nivel de capacitación e despregamento de capacidades óptimo, é probable que tome unha dirección equivocada debido á ignorancia dos múltiples actores que interveñen dentro das operacións de comercio internacional, atrasando ou freando o proceso de internacionalización da organización.

A pesar de que a tecnoloxía facilitou os procesos de capacitación de forma eficiente ao interior das organizacións, non todas as PEMES teñen os recursos necesarios para fomentar a tecnificación de equipo de capital humano, isto porque o investimento pode ser percibido en principio como un gasto innecesario fronte ás prioridades da empresa, ademais de diminuír o tempo de capacidade produtiva da forza laboral e consigo os niveis de produción.

Así, na práctica moitos equipos directivos estudan pola súa conta a teoría, lexislación, e normatividade para emprender a súa etapa como exportadores, asesorándose directamente con clientes e provedores relacionados ao proceso de internacionalización, sen contar en moitos casos cun profesional acreditado en comercio exterior dentro do seu equipo. É aquí onde as OPC prestan servizos informativos, formativos e de orientación xeral á PEMES para facilitar a súa internacionalización, sendo conscientes do nivel de tecnificación requirido para operar actividades de comercio internacional, do que carecen os equipos directivos.

Agora ben, o grao de experiencia no comercio internacional das empresas é importante para o proceso de dirección e execución do proceso de internacionalización, xa que enténdese que a maior experiencia a empresa terá unha mellor previsión dos cambios constantes no comercio global, para así tomar as decisións axeitadas que representen un avance na penetración dun novo mercado. Non é doado adquirir experiencia nun mercado internacional, na maioría dos casos as PEMES se incursionan neste reto sen contar coa experiencia suficiente que leve a conclusión dun proceso satisfactorio.

Estas barreiras que arrodean e dificultan a decisión de internacionalización da PEMES son unha preocupación tamén para o Estado, pois, en moitos casos, existe un interese nacional en que unha empresa ou sector de empresas forneza este proceso. Isto responde a obxectivos directos da política económica e comercial do Estado, quen, a través do seu OPC encárgase de apoiar e promover a internacionalización das empresas. Tal é o caso de ProColombia, axencia governamental encargada da promoción das exportacións, o turismo e o investimento estranxeiro en Colombia, que, en colaboración con empresas aliadas, consolidaron unha estratexia de promoción comercial para apoiar á PEMES colombianas no seu proceso de internacionalización no mercado global.

Procederáse no seguinte punto a unha revisión da lexislación colombiana en materia de PEMES, a fin de establecer un marco normativo que permita entender o desenvolvemento da lexislación, ademais de comprender o marco institucional, e os tipos de asistencia que promove o Goberno Nacional a través destes para a promoción das exportacións, especificamente, a investigación centrarase no estudo da iniciativa Fábricas de Internacionalización proposta polo Ministerio de Comercio, Industria e Turismo (MINCIT), operada por PROCOLOMBIA e a empresa chinesa Alibaba.

Facendo fincapé no caso colombiano, é prudente facer unha breve revisión do desenvolvemento do marco normativo da lexislación nacional en materia das PEMES presentando a Liña de Tempo 1., cuxo referente máis cedo se atopa contido na Lei 67 (1979), a cal confire ao

Goberno a facultade de outorgar incentivos especiais ás sociedades nacionais ou mixtas para, un, a comercialización de produtos colombianos no exterior; e, dous, a importación de bens ou insumos para abastecer ao mercado nacional ou a fabricación de produtos exportables. Dando lugar a beneficios fiscais e aduaneiros, entre outros. Aínda que é certo, non se fai unha mención específica ás PEMES, a lei citada é o precedente que consolidará a intención do Goberno Nacional na promoción do comercio exterior a través das exportacións e importacións por medio de incentivos.

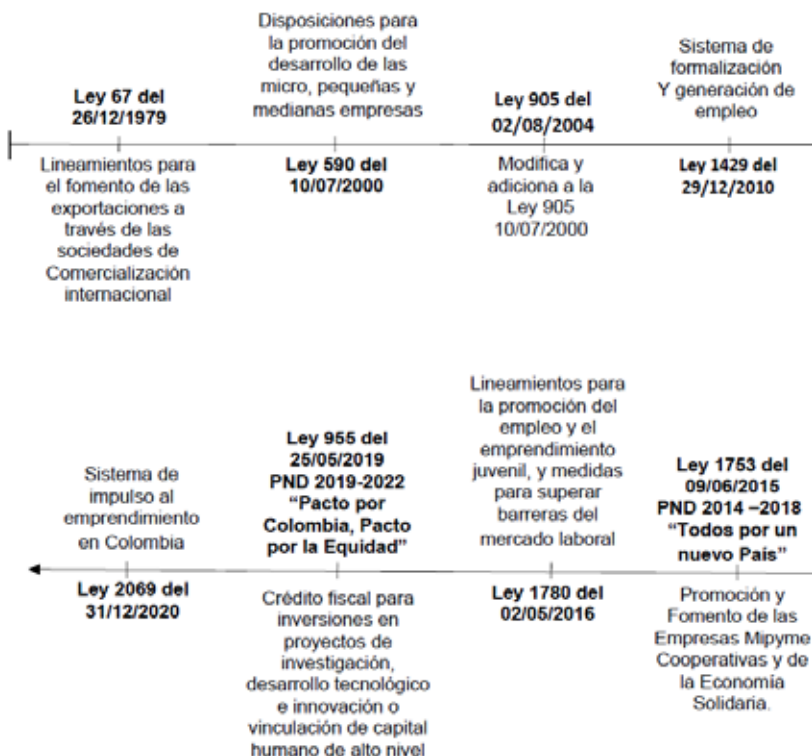
É a Lei 590 (2000) a que establece disposicións claras e específicas para a promoción do desenvolvemento integral das micro, pequenas e medianas empresas, en materia de acceso a mercados de bens e servizos, desenvolvemento tecnolóxico e talento humano, acceso a mercados financeiros, e creación de empresas, modificada pola Lei 905 (2004). Establece no seu obxecto alcanzar como meta, a). A xeración de emprego, b). O desenvolvemento rexional, c). A integración entre sectores económicos, e, d). O aproveitamento produtivo de pequenos capitais. Despréndese desta lei, a definición de micro, pequena e mediana empresa a partir dun sistema que considera en primeiro lugar, o número de traballadores que integran a súa plantilla de persoal, e en segundo, o valor dos activos totais. Tamén se establece un marco institucional, cuxo órgano maior é o Consello Superior de Pequena e Mediana Empresa, asociado inicialmente ao Ministerio de Desenvolvemento económico, fusionado ao Ministerio de Comercio, Industria e Turismo MINCIT en 2002, pasando a integrar o Sistema Nacional de PEMES, incluíndo tamén aos Consellos Rexionais.

O transfondo da Lei 1429 (2010) consiste na xeración de incentivos de microcrédito ou crédito, a favor de empresas rurais ou urbanas na súa etapa de creación inicial, para así, formalizar o emprego dentro do territorio nacional. É requisito ser menor de 28 anos ademais de posuír un título como técnico en competencias laborais, técnico profesional, tecnólogo ou profesional durante o proceso de constitución da empresa. Entre os incentivos inclúese o desconto ao imposto sobre a renda, complementarios de achegas parafiscais e outras contribucións de nómina. Posteriormente a Lei 1780 (2016), que salientou a xeración de emprego para mozos entre os 18 e 28 anos, outorgando beneficios ás empresas que participen da súa contratación, para así superar as barreiras no mercado laboral.

Pola súa banda, a Lei 1753 (2015) Plan Nacional de Desenvolvemento 2014-2018 “Todos por un novo País” establece o trato igualitario entre as empresas cooperativas e da economía solidaria catalogadas como PEMES, e as demais, ante as autoridades estatais. A Lei 955 (2019) Plan Nacional de Desenvolvemento 2019-2022 “Pacto por Colombia, Pacto pola Equidad”, enfócase en apoiar o incentivo dos investimentos dedicados ás PEMES para a investigación, desenvolvemento e innovación (I+D+i) en proxectos de desenvolvemento tecnolóxico ou vinculación de capital humano de alto nivel.

Finalmente, a Lei 2069 (2020) consolida o Sistema de Impulso ao Emprendemento en Colombia. Dita Lei simplifica, procesos, tramites e tarifas, regula a participación das PEMES na compra pública, mellora as condicións de acceso a financiamento a través do Fondo Nacional de Garantías, e fomenta a formación educativa para o emprendimento e innovación.

Figura 2. Desenvolvemento do Marco Lexislativo das PEMES en Colombia



Fonte: Elaboración propia con información do Ministerio de Comercio, Industria e Turismo (2022)

Continuando co desenvolvemento do marco institucional provisto polo lexislador, un fito importante en materia de asistencia a PEMES é a creación do Banco de Comercio Exterior de Colombia BANCOLDEX en 1991, encargado do desenvolvemento para o crecemento empresarial en Colombia (BANCOLDEX, 2022), e posteriormente, PROCOLOMBIA en 1992, OPC encargada da promoción e fomento das exportacións, o turismo e a atracción de investimento estranxeiro (PROCOLOMBIA, 2022). O primeiro enfocado a asistencia de carácter financeiro, e o segundo coa intención de prestar servizos non financeiros ás exportacións.

Despois deste breve repaso, queda claro o contexto xurídico transcorrido polas PEMES colombianas, en materia de asistencia para a promoción das exportacións e importacións. Durante a revisión documental identifícanse os lineamientos xerais e específicos que lle son aplicables ás PEMES, dirixidos a promocionar e facilitar o seu proceso de internacionalización, buscando eliminar as fendas existentes entre o empresariado colombiano e o acceso a mercados internacionais, especialmente as xa mencionadas ao comezo deste apartado, a falta de recursos, habilidades e experiencia.

A través da iniciativa Fábricas de Internacionalización proposta polo MINCIT, quérense incrementar as exportacións non mineiro enerxéticas, fomentar a cultura exportadora e así ampliar o tecido empresarial exportador (ProColombia, 2022). Baixo este programa abríronse tres

convocatorias cunha próxima a inaugurarse no transcurso do 2022, a cal abarcará as categorías de bens e servizos.

Expóñense 5 estratexias ou liñas de servizo a través das cales ProColombia con apoio dos seus aliados estratéxicos, empresas con experiencia internacional tanto no mercado nacional como internacional, buscan apoiar á PEMES no seu proceso de internacionalización a partir das necesidades ou retos que afronte na etapa na que se atope. As liñas de servizo son:

- » Empresa de Excelencia Exportadora 3E, creada para o deseño e estruturación de novos modelos de negocio;
- » Comex 360, orientada ás consultorías e financiamento de proxectos en comercio exterior;
- » Consorcios de Exportación, promove a creación de alianzas estratéxicas para compartir riscos no proceso de internacionalización;
- » Mentor, emparella a PEME a unha empresa líder no mercado para xerar transferencia de coñecemento e boas prácticas;
- » Expansión Internacional, deseñada para facilitar a expansión das empresas nun mercado internacional.

As liñas presentadas buscan atender ás necesidades reais da PEMES, asistindo durante todo o proceso aos equipos directivos. Esta iniciativa vén acompañada dun orzamento cofinanciado establecido por MINCIT para cada liña de servizo, o cal pode ser empregado pola PEME para executar os proxectos desenvolvidos baixo a liña da súa elección.

Táboa 2. Porcentaxe e Montos Máximos de Cofinanciación por Liña de Servizo – Fabricas de Internacionalización

Liña de Servizo	MIPEME	Empresa Grande	Monto Máximo de Cofinanciación COP/MXN
Empresa de Excelencia Exportadora 3E	90%	50%	\$22,140,000/ \$105,028 para as A miñaPEME e \$12,300,000/ \$58,350 para as 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

Fonte: Elaborado a partir de MINCIT, 2021.

Dentro do servizo Comex 360, ProColombia ofrece á PEMES a posibilidade de emprender unha estratexia de internacionalización dixital facendo uso dun *marketplace*² pertencente a unha empresa con experiencia internacional, orientado a satisfacer as necesidades da PEMES, en consideración da súa oferta exportable e mercados meta. Do catálogo de aliados estratéxicos cos que se conta dispoñible destaca a presenza de Alibaba, a plataforma comercial máis importante do continente asiático.

² Mercado de comercio electrónico.

A estratexia exposta entre ProColombia e Alibaba busca facilitar o acceso a novos mercados e negocios internacionais para a PEMES a partir da constitución dun equipo de dirección con experiencia internacional, cuxo valor por se é a experiencia internacional na dirección do proceso de internacionalización.

No Diagrama 1. represéntase a relación entre as PEMES, a empresa internacional experimentada e a axencia de promoción, baixo un compoñente tripartito, que pode ser estudado desde dous estadios distintos, por unha banda, a dinámica que se desenvolve ao interior do equipo de dirección con experiencia internacional, que se xera entre a PEME e a empresa aliada da Axencia Estatal de Promoción, e á súa vez, a relación existente entre estas dúas últimas.

Figura 3. Proceso de Internacionalización da PEMES a partir do Equipo de Dirección con Experiencia Internacional



Elaboración propia con información de Reuber & Fisher 1997.

A continuación, preséntase á empresa Alibaba e o proceso que a levou a dar solucións para as PEMES do mundo.

4. Alibaba, de líder a dotador de coñecemento e infraestrutura para PEMES

Resultado desta tendencia de dixitalización apareceron varias plataformas de *e-commerce* arredor do mundo, sendo Alibaba (阿里巴巴集团) unha destas. Esta empresa forma parte da primeira onda de campións tecnolóxicos chineses. Alibaba nace en Hangzhou en 1999, baixo a dirección de Jack Ma, quen se convertería en ícono do éxito empresarial chinés no mundo. O caso desta empresa é interesante, xa que ante os ollos occidentais moitas veces o seu modelo de negocios revísase de maneira simplista sinalándoa como “O Amazon chinés”, cando dentro do modelo deste negocio existe unha complexidade e unha proposta de valor que recae no suxeito de estudo deste artigo.

O modelo de negocio de Alibaba recae en:

... ser un operador de mercados en liña e móbiles no comercio minorista e maiorista. A compañía está involucrada en negocios de servizos de loxística, negocios de comercio polo miúdo e almacenista e negocios de servizos ao con-

sumidor local. Tamén proporciona servizos na nube, que inclúen computación elástica, base de datos, servizos de virtualización de rede, rede de almacenamento e entrega de contido, computación a gran escala, servizos de seguridade, administración e aplicacións, Internet das cousas (IoT), análises de *big data* e unha plataforma de aprendizaxe automática. Tamén opera iniciativas de innovación e medios dixitais e negocios de entretemento (MarketLine Company Profile, 2021, 3).

Isto deu lugar a que Alibaba non se limite a ser considerada unha plataforma de comercio electrónico comerciante polo miúdo. Así mesmo, o resultado é un *holding* conformado por 14 empresas: *Alibaba.com*, *Aliexpress*, *Alimama*, *Ant Group*, *Taobao*, *Tmall*, *Freshippo*, *Lazada*, *1688.com*, *ele.me*, *Youku*, *DingTalk*, *Alibaba Cloud* e *Cai Niao*. O proceso evolutivo da empresa, baseado na diversificación, permite que hoxe en día sexa un referente en *e-business*. Tal é o resultado que a oferta pública inicial (OPI) do conglomerado foi de 25 mil millóns de dólares na Bolsa de Valores de Nova York en 2014, até agora a máis grande do mundo até a data (Australian Strategic Policy Institute, 2022).

En parágrafos anteriores sinálase a Alibaba como parte da primeira camada de campións chineses tecnolóxicos internacionalizados. Neste aspecto é necesario sinalar que parte desta dinámica está vinculada co cabildeo co goberno. É dicir, a construción chinesa do concepto de empresa privada non necesariamente recae na cosmovisión occidental do que é o sector privado. Ante isto, as empresas privadas chinesa crecen ou caen a través da observancia do goberno e os seus intereses. Por tanto, Alibaba e a figura de Jack Ma non son produto innato da globalización, senón parte do proceso xoeconómico de internacionalización das empresas e os capitais chineses arredor do mundo. Parte deste proceso de posicionamento levou á empresa á inclusión de capitais estranxeiros, como o son *Softbank Group* de Xapón con case o 25% das accións, e as empresas estadounidenses *T Rowe Price Associates Inc.* e *BlackRock Fund Advisors*, con 2,3 e 2% respectivamente (Australian Strategic Policy Institute, 2022). En canto á súa presenza internacional, a zona do sudeste asiático constitúe o seu principal mercado. Isto non limitou a súa presenza noutras partes do mundo, como o é América Latina. Actualmente, conta con 260 proxectos arredor do mundo. A táboa 3 mostra a distribución destes.

Táboa 3. Proxectos Alibaba fóra de China a 2022.

Tipo	Lugar	Propiedade
Intelixencia artificial	Israel, Italia, Xapón, Australia, Rusia, Arabia Saudita, Singapura, Emiratos Árabes, Estados Unidos, Francia, Alemaña, Reino Unido, Hong Kong	Pública
Nube	India, Xapón, Letonia, Corea do Sur, Australia, Mongolia, Macao, Polonia, Filipinas, Malaisia, Arabia Saudita, Singapura, Emiratos Árabes Unidos, Taiwan, Estados Unidos, Sudáfrica, Brasil, Canadá, Alemaña, Suíza, Finlandia, Francia, Reino Unido, Hong Kong, Indonesia.	Pública
ePagos	India e Australia	Pública
Smart cities	Arabia Saudita e Malaisia	Non determinado

COVID	Israel, India, Irán, Italia, Arxentina, Xapón, Kirguizistán, Corea do Sur, Cambodia, Kazajistán, Laos, Sri Lanka, Liberia, Montenegro, Australia, Myanmar, Mongolia, Maldivas, Malaisia, Acerbaixán, Nepal, Perú, Filipinas, Paquistán, Rusia, Bangladesh, Eslovenia, Bélxica, Burkina Faso, Estados Unidos, Tailandia, Usbequistán, Vietnam, Zimbabue, Sudán do Sur, Brasil, Bután, Afganistán, Suíza, Canadá, Costa do Marfil, Chile, Cuba, República Dominicana, España, Ecuador, Etiopia, Francia, Gambia, Guinea Bissau, Indonesia.	Na súa maioría doazóns
Varias (joint ventures, lobbying, inversion, socios comerciais)	Israel, India, Italia, Xapón, Australia, Malaisia, Paquistán, Rusia, Ruanda, Arabia Saudita, Singapura, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Bélxica, Tailandia, Turquía, Taiwan, Estados Unidos, Vietnam, Brasil, Suíza, Chile, Alemaña, Etiopia, Francia, Reino Unido, Hong Kong, Grecia, Indonesia.	Privados e públicos

Fonte: Elaboración propia baseada en Australian Strategic Policy Institute, 2022.

A táboa permite identificar as áreas de innovación tecnolóxica nas que Alibaba logrou establecerse en distintas partes do mundo. Ao mesmo tempo, identificar ás vinculacións con actores públicos como un punto de entrada a novos mercados e alianzas. Sen deixar de lado o tema das doazóns Covid, como unha forma de poder brando do goberno chinés.

A través da súa empresa *Ant Group*, dedicada a pagos dixitais e plataformas de tecnoloxía financeira e anteriormente coñecida como *Alipay*, á data de hoxe conta con 134 proxectos fóra de China: 13 en África, 69 en Asia, 25 en Europa e 19 en Norteamérica.

Nesta narrativa, non todo foi harmonía na construción do cabildeo empresa-goberno, que para o caso chinés pode entenderse mellor como empresa-partido, xa que, desde o xurdimiento de Alibaba, dentro da súa organización estableceuse unha ramificación co partido, situación que levou á formalización da relación en 2008 ao converterse en parte do comité do partido. Isto provocou a inminente inxerencia dos intereses do partido dentro dos proxectos de investigación e desenvolvemento da empresa, así como das súas directrices de internacionalización. Nese sentido, cuestiónanse as razóns polas cales Jack Ma xubilouse da empresa no 2019, despois de realizar algunhas declaracións criticando as limitacións gobernamentais ás empresas chinesas. Desde entón, fíxose visible a man do partido dentro de Alibaba, exemplo disto é a apertura da sede en Beijing en marzo de 2021. A inauguración estivo enmarcada por un discurso do político Wang Hao onde sinalou: “Alibaba debe adherirse ás direccións políticas correctas e manter a integridade política” (Global Times, 2021). Entre os proxectos desta relación destácanse a aplicación móbil *Xuexi Qiangguo*, proxectos de *smart-cities* e cooperación estratéxica con empresas estatais.

A partir deste panorama de posicionamento e vinculación gubernamental, a empresa Alibaba comezou o seu proceso de achegamento coas PEMES latinoamericanas en 2008, isto durante o Cumio PEME APEC 2008, realizado en Lima, Perú. Ante a realidade das PEMES da rexión e os seus desafíos na internacionalización, este evento serviu como marco para establecer unha axenda onde neste momento Alibaba é un actor estratéxico, pois os temas eixos de devandito cumio centráronse en (Observatorio Parlamentario BCN, 2008):

- » Asistencia para inserción de tecnoloxía comercio electrónico e *e-business*
- » Círculos virtuosos de transferencia de *know how*
- » Mellorar políticas de financiamento

- » Incremento de competitividade a través de clústeres
- » Investigación vía universidades

Neste sentido, parte desta axenda asentada en 2008 empátase coa misión de Alibaba, xa que se basea en “que sexa fácil facer negocios en calquera lugar” e, ao mesmo tempo, converterse nun socio estratéxico para as persoas de negocios (MarketLine Company Profile, 2021). Baixo esta directriz, dentro de Grupo Alibaba en 2016 xorde o proxecto de *Taobao University*, que é:

O brazo educativo principal do Grupo Alibaba, ofrece un conxunto de programa e cursos que satisfán as necesidades de aprendizaxe dixital de gobernos, emprendedores, PEMES, *start-ups*, persoas involucradas no *e-commerce* e estudantes (Feliciano, 2020).

Este proxecto comezouse a difundir en distintas partes do mundo a través de socios comerciais en mercados potenciais, ditando os cursos a través dunha plataforma propia chamada *Dingtalk*. Con todo, *Taobao University* é un servizo de formación que non é gratuíto, o seu custo por curso é de 48 mil dólares, polo que resulta complexo para as características da PEMES da rexión.

No entanto, é até o ano 2017 que este achegamento comezou a formalizarse a través da xira que Jack Ma daría pola rexión onde se asinaron algúns acordos de cooperación entre Grupo Alibaba e os ministerios de Economía ou reunións con países como: México, Arxentina e Brasil. Dentro dos acordos asentouse priorizar a capacitación da PEMES de devanditos países. No seguinte apartado profundarase sobre este proceso.

5. Lobbying Alibaba en Colombia

Debido á interacción entre empresas e goberno, propónse este apartado para profundar na maneira en como este caso de estudo se desenvolveu, a partir do concepto de *lobbying* ou cabildeo. No contexto desta vinculación, é importante sinalar que para o caso desta investigación referímonos á construción da relación entre a República Popular China e Colombia, países que estableceron relacións diplomáticas o sete de febreiro de 1980. Na historia recente da relación, o século XXI foi activo respecto das visitas de Estado, nas que o posicionamento chinés na rexión deixou ver o encontro económico e de cooperación entre ambos os países. Isto levou a que China se convertese no segundo socio comercial de Colombia para a segunda década deste século (Ministerio de Relacións Exteriores, 2010).

Colombia tivo unha importante participación en materia de cabildeo na emisión 2022 do Foro Económico de DAVOS, o hoxe expresidente Iván Duque tivo unha serie de reunións bilaterais con xefes de Estado e con líderes empresariais, ademais dunha participación en paneis de discusión sobre a rexión; o obxectivo é abrir o comercio e o investimento de acordo co Plan Nacional de Desenvolvemento.

O Plan Nacional de Desenvolvemento colombiano (PND) ten como obxectivo marcar os lineamentos para o crecemento e melloramento do país e determina os procesos que se deben levar a cabo para cumprir con estas metas. O PND é executado polo Goberno Nacional e o Departamento Nacional de Planeación nos sectores de seguridade e defensa, economía, xestión

ambiental e participación cidadá (Colombia D. N., 2018-2022). *Colombia na escena Global* é o eixo do PND dentro do que se atopa ProColombia, como órgano encargado de promover o turismo, o investimento estranxeiro, as exportacións non mineiro enerxéticas e a imaxe do país. Ofrece asesoría mediante servizos de deseño e posta en marcha de estratexias de internacionalización e toda clase de oportunidades de negocios.

Para explicar a maneira en como esta estratexia se materializa, é importante rescatar as figuras 1 e 3, onde se insere as OPC e os ministerios como actores chave dentro desta acción. Esta actividade vincula aos gobernos e as súas empresas. No caso colombiano, os actores son: o ministerio, a embaixada, PROCOLOMBIA e as empresas colombianas. Mencionado que, neste caso polo tipo de goberno e política, delimitábase perfectamente o público do privado. Mentres que, no caso chinés, actualmente o goberno aparece como eixo reitor do sector privado. Polo que, durante os últimos anos, para Beijing a internacionalización e consolidación das súas empresas vinculadas á tecnoloxía é unha estratexia xoeconómica derivada do *Next Generation Artificial Intelligence Development Plan* de 2017, onde China busca consolidarse como potencia mundial neste sector. Ante isto non é sorprendente que unha empresa líder como *Alibaba Group* atope nichos de mercado arredor do mundo a partir das facilidades que lle xera o cabildeo goberamental, principalmente nos países do Sur-Global, onde este tipo de innovación tecnolóxica convértese en solución ante a fenda dixital que os países desta parte do mundo sofren.

Un dos froitos que deu o cabildeo colombiano en materia de investimento estranxeiro directo é a participación empresas dedicadas a intelixencia de negocio a través de análise de datos, intelixencia artificial, internet das cousas, etc.; aproveitando o crecente uso do comercio electrónico a partir da pandemia polo SARSCOV2, o tamaño do mercado colombiano, o potencial de crecemento do sector de tecnoloxías de información e as facilidades que proporciona ProColombia para investir foron determinantes para que a empresa chinesa *Whale Cloud* instalábase en Colombia en 2020.

Whale Cloud, unha empresa de Alibaba, é parte do grupo de Internet máis grande do mundo, coa capacidade de proporcionar solucións de telecomunicacións, comercio electrónico e servizos de consultoría por mencionar algúns. *Whale Cloud* ademais dá asistencia técnica á banca, a empresas de telecomunicacións e empresas emerxentes a innovar, modernizar e transformar os negocios para permitir un acceso máis fácil a servizos financeiros. Neste sentido, este foi o primeiro pé da empresa chinesa en territorio colombiano.

A partir desta primeira inmersión, cara a 2021 expúxose unha instalación máis formal. Para este momento, expúxose a sinatura dun convenio entre Alibaba e o centro de emprendimiento Ruta N en Medellín, Colombia. Este memorando de entendemento estivo cabildeado a través das IAC, principalmente na embaixada colombiana en territorio chinés. Este achegamento centrouse en establecer como obxectivo da vinculación “a formación de creación de negocios abertos e intelixentes para fomentar a economía dixital en Colombia a través de proxectos e programas de difusión, adestramento e networking” (Forbes, 2021), isto mediante a inserción de 200 persoas no programa *Global eCommerce Talent de Alibaba Business School*.

Neste sentido, obsérvase que as condicións de cabildeo en Colombia xunto coas tendencias xeradas a partir da pandemia dan como resultado unha xanela de oportunidade para que

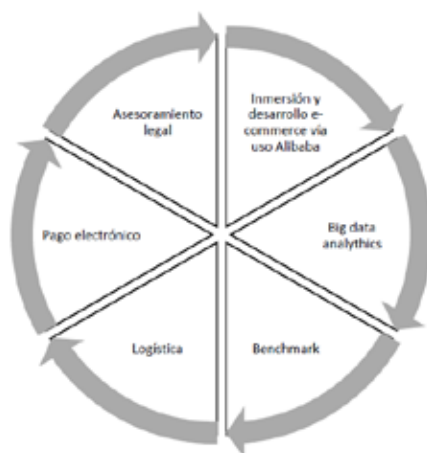
empresas como *Alibaba Group* abran o paso dentro de países onde existen espazos que non poden ser enchidos polo propio goberno, polo que se require de maior inxerencia empresarial.

6. Colaboración ProColombia e Alibaba

Dentro das funcións internas dun organismo de promoción comercial, como o é ProColombia, atópanse fortalecer o potencial das empresas do seu país para a exportación (*on-shore*), así como a capacitación e a asistencia para acceder a mercados estranxeiros. Neste sentido, pódense identificar catro etapas das actividades *on-shore*: 1. Diagnose, 2. Capacitación, 3. Información e 4. Asesoramento estratéxico (Olmos, 2019). Por tanto, a formación de persoas tomadoras de decisións dentro da PEMES a través de Alibaba corresponde ao momento 2, e ao mesmo tempo, ao 4, xa que agárdase que coa implementación da capacitación se logre o desenvolvemento dun modelo de *e-business* exitoso.

A formación céntrase en compartir *know how*, a través dunha membresía, un modelo B2B orientado cara aos aspectos sinalados na figura 4.

Figura 4. Modelo B2B Alibaba para PEMES



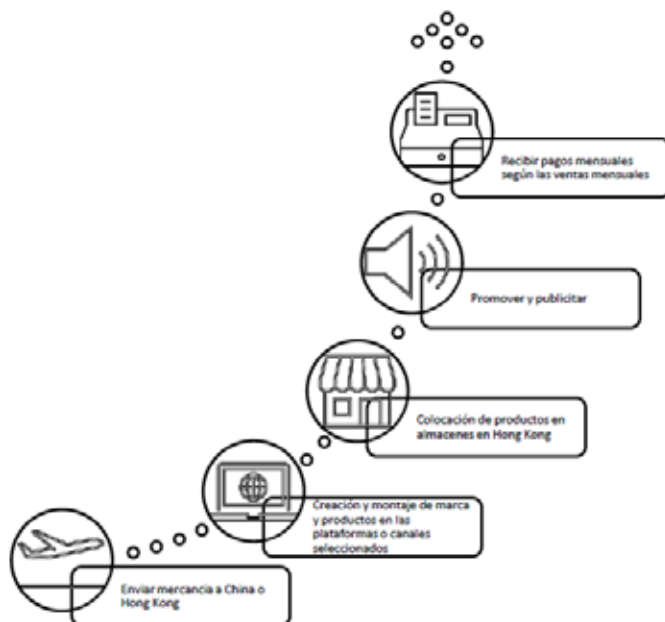
Fonte: Elaboración propia baseada en Alibaba América Latina, 2022.

Ademais disto, a segunda fase ten como obxectivo poder xerar CET, onde Alibaba apertura ás súas empresas, en especial a *T mall Global*, que é:

a plataforma B2C máis importante de China, cunha cota de mercado de ao redor do 50%... concretamente está deseñada para a venda de produtos estranxeiros de calidade en China, constituíndo unha porta de entrada a China moi atractiva para as empresas... a maior parte delas relacionadas coa cosmética, a moda e o benestar (ICEX, 2021).

Neste sentido, Alibaba promove o CET, onde PEMES poidan acceder ao mercado chinés, a partir das vantaxes que este tipo de modelo reflicte con respecto a un modelo tradicional de inmersión ao mercado chinés, como se sinalou na táboa 1. Na figura 5, amósase o proceso que seguen as empresas a través deste modelo.

Figura 5. Operación de CET en China



Fonte: Barriga, 2022.

Este modelo de CET promovido por Alibaba, axuda a reducir as dificultades expresadas na primeira parte do texto. Por tanto, baixo o cabileo global que realizou a empresa, preséntanse os esquemas de colaboración coas OPCs de varios países, entre eles Colombia.

Neste sentido, son dous os obxectivos que se perseguen a través desta colaboración (Alibaba América Latina, 2022):

- » Preparar, promocionar e situar ás empresas colombianas e os seus produtos dentro da plataforma.
- » Que os produtos colombianos teñan maior visibilidade dentro do mercado internacional permitíndolles aumentar as súas vendas e contribuír a mellorar os seus ingresos.

Para lograr isto, propónse o sinalado nas figuras 4 e 5 a través de dúas opcións para as PEMES (Alibaba América Latina, 2022):

- » 1. Modelo de tenda propia:
 - a. Membresía- 6499 USD
 - b. Pago mensual, por xestión e manexo de conta- 500 USD
 - c. Comisión por transacción- do 3 ao 10 %
- » 2. Tenda multi-tenda (5 empresas/ 10 produtos):
 - a. Membresía- 6499 USD
 - b. Pago mensal, por xestión e manexo de conta- 200 USD por empresa
 - c. Comisión por transacción- do 3 ao 10 %

Segundo información de ProColombia, China é o segundo maior inversor de Asia en Colombia. Na última década segundo a balanza de pagos do Banco da República, entre 2019 e 2020 chegaron 29 proxectos que representan \$1.191 millóns de USD, inicialmente os proxectos chegaron como o mencionado *Whale Cloud* unicamente a Bogotá, con todo, outros se estableceron en rexións como Antioquia, Atlántico, Bolívar, Meta, Val do Cauca entre outros.

A nivel rexional, China enfocouse en tres economías durante a pandemia: Chile, Colombia e México. Estes concentran preto do 77 % do seu investimento, enfocada nos sectores lóxicos, de servizos, telecomunicacións e transporte, con todo, a tendencia indica un incremento no investimento asiático debido á guerra comercial entre China e Estados Unidos.

Neste sentido, o alcance desta investigación permite describir o proceso no cal xorde este modelo de colaboración- asistencia entre as empresas e a OPC. Ao ser tan recente este achegamento, non se pode avaliar o impacto nas PEMES colombianas. Con todo, se podemos mencionar algunhas observacións cara a este proceso.

Como se observa, este tipo de vinculación e *know how* chinés convértese en alternativas para as carencias dentro das PEMES, sinaladas na primeira parte do texto. Ao mesmo tempo, convértese nunha oportunidade de posicionamento para a propia Alibaba, asegurando unha carteira de clientes potenciais antes estes programas de cooperación e colaboración vía OPC.

7. Conclusións

Ao longo deste traballo revisouse o caso de estudo da colaboración entre Alibaba e Pro-Colombia. Previamente a sinalar as conclusións particulares do caso, é importante rescatar que este caso de estudo é un exemplo da estratexia que se está implementando en varios países da rexión e do resto do mundo. Este tipo de colaboración debe ser vista como unha innovación en varios sentidos:

- » A internacionalización representa un reto para as PEMES latinoamericanas, a falta de recursos, habilidades e experiencia son as principais barreiras que afrontar, con todo, se distingue unha relación tripartita entre a PEMES, OPC e as empresas estratéxicas aliadas para facer fronte aos desafíos antes mencionados en orde de dinamizar devandito proceso.
- » Como resultado da hiperdixitalización e a aceleración da inserción das empresas ao comercio electrónico e ao *e-business*, como efecto e necesidade nun contexto de negocios a partir da pandemia.
- » A partir disto, o modelo de CET proposto por Alibaba é sumamente atractivo para as PEMES dos países, non só por contar o respaldo que dá a OPC, senón pola solución integral que dá para empresas que non contan con capacitación e infraestrutura.
- » Corresponde a un proceso de maduración da diversificación dunha empresa consolidada no comercio electrónico, pero cuxa proposta de valor está asentada en proporcionar solucións de negocios, principalmente a PEMES. Xerar unha alianza de cooperación e colaboración coas OPC permite redondear modelo de negocios de Grupo Alibaba, onde o seu mercado se volve máis asertivo ante a idea de ser un provedor cunha solución integral de alta tecnoloxía, que é apoiado polo goberno local.

- » Ao mesmo tempo, isto é unha estratexia xeoeconómica pola próxima vinculación e *lobbying* co goberno chinés, axudando á percepción da cooperación chinesa e o seu lugar como líder tecnolóxico a través de proxectos puntuais como se menciona no segundo apartado.
- » Este tipo de colaboración, cooperación e/ou asistencia é un precedente nas actividades *on-shore* das OPC e de novas formas de internacionalizar desde a alta dixitalización. Mesmo como unha alternativa ante a limitada infraestrutura e orzamentos dos gobernos latinoamericanos ou de rexións similares, con respecto a programas de apoio á PEMES.
- » MINTIC soubo construír unha correcta caracterización das liñas de servizos dos seus OPC a PEMES no escenario da postpandemia, modelo que baixo estudo pode ser replicable noutras economías da rexión latinoamericana.

Por todo o sinalado anteriormente, a conxunción da triada para a asistencia técnica e colaboración: PEME-OPC-Empresa global/multinacional/transnacional, é un resultado do proceso catalizador que foi a pandemia nos negocios. Ao mesmo tempo, xera un punto de inflexión na forma en como as OPC botan man doutros actores en temas que son urxentes para xerar competitividade, pero que non conta co *know how* e/ou a infraestrutura necesaria para cubri-lo por si sós.

Nicolás Barrera García, *Especialista en Protocolo e Desenvolvemento de Negocios en Mercados Emerxentes, Benemérita Universidade Autónoma de Puebla.*
nicolas barreragarcia@viep.com.mx

Elizabeth Flores Treviño, *Mestra en Dereito e Comercial Internacional. Coordinadora da licenciatura en Comercio Internacional da Benemérita Universidade Autónoma de Puebla.*
elizabeth.florestr@correo.buap.mx

Raquel León de la Rosa, *Directora do Observatorio de Política China. Doutora en Relacións Transpacíficas. Profesora investigadora da Benemérita Universidade Autónoma de Puebla.*
ORCID: 0000-0003-1019-0971. raquel.leon@correo.buap.mx

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://chinatmap.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.