

# VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP



## ARTÍCULO

Variables Estratégicas para el aprovechamiento del acuerdo de integración económica Alianza del Pacífico (AP) de las pymes colombianas productoras de bienes intermedios.

### AUTOR:

**JHAN CARLOS RAMIREZ METRIO**

### TUTOR

**MARIA XIMENA LEMOS MEJÍA**

**BOGOTA D.C., OCTUBRE 2021**

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, consiste en un ejercicio de reflexión académica, que explora el Acuerdo Alianza del Pacífico (AP) y su entorno, como sistema de estudio, para intentar traer a la luz, mediante la aplicación del método de Análisis estructural, aquellas variables estratégicas al corto, mediano y largo que plazo, que habrán de soportar la toma de decisiones, así como la formulación y sustentación de planes de acción y hojas de ruta, que posteriormente servirán de guía para orientar los procesos de gestión y desempeño en el concierto internacional de las pymes colombianas de bienes intermedios. Su desarrollo, implica en una primera instancia, dilucidar las variables que subyacen al sistema en mención, mediante el uso de fuentes secundarias, para luego dar paso a la implementación metodológica de la herramienta propuesta, cuya primera fase se sustenta en la consulta a expertos, que posteriormente permitirá la construcción de una matriz de datos, la cual una vez ingresada al software Micmac, permitirá la definición sistemática de dichas variables estratégicas, alcanzando con ello los resultados esperados, objeto del presente estudio.

*Palabras clave:* Acuerdo Alianza del Pacífico, Análisis Estructural, Prospectiva Estratégica, Variables Estratégicas, Variables Clave, Pymes.

### ABSTRACT

The development of this work consists of an academic reflection exercise, which explores the Pacific Alliance Agreement (AP) and its environment, as a study system, to try to bring to light, through the application of the structural analysis method, those short, medium and long-term strategic variables that will support decision-making, as well as the formulation and support of action plans and roadmaps, which will subsequently serve as a guide to orient the management and performance processes in the international concert of Colombian intermediate goods SMEs. Its development implies, in the first instance, elucidating the variables that underlie the system in question, through the use of secondary sources, to then give way to the methodological implementation of the proposed tool, whose first phase is based on the consultation of experts. which will subsequently allow the construction of a data matrix, which once entered into the Micmac software, will allow the systematic definition of said strategic variables, thereby achieving the expected results, the object of this study.

*Keywords:* Pacific Alliance Agreement, Structural Analysis, Strategic Foresight, Strategic Variables, Key Variables, SMEs.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
5. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	9
5.1 La Prospectiva como concepto.....	9
5.2 Marco Institucional Acuerdo AP.....	10
5.3 Áreas clave del desarrollo económico de las naciones.....	11
5.4 Variables de gestión y desempeño pymes colombianas.....	12
5.5 Obstáculos y desafíos a la Agenda AP.....	15
6. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	16
7. METODOLOGÍA.....	16
7.1 Presentación y descripción del método de Análisis Estructural... ..	16
7.2 Descripción de la Población y Muestra.....	22
7.3 Datos y variables a obtener.....	23
8. RESULTADOS.....	24
8.1 Gráfico de influencias/dependencias directas.....	24
8.2 Gráfico de influencias/dependencias Indirectas.....	25
8.3 Gráfico de influencias/dependencias indirectas potenciales.....	27
8.4 Plano de influencias/dependencias.....	28
9. CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	33

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### INTRODUCCIÓN

La Alianza del Pacífico es un acuerdo suscrito por Colombia, Chile, Perú y México que tiene lugar en el año 2011 concibiéndose en ese entonces como un profundo espacio de integración económica y comercial para la libre circulación de bienes y servicios, capitales y personas, constituyéndose en el octavo conjunto mayor exportador del mundo, en el Ranking global de países exportadores, *con un 47% del comercio regional (América Latina y el Caribe*”, de acuerdo con datos de la Dirección de Integración Económica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia (De la cadena, 2015, p.12)

La Visión Alianza 2030, que marca la ruta de trabajo para los siguientes años, que se aprobó al cierre de la XIII Cumbre, celebrada en Julio de 2018, busca “enfocar sus trabajos en cuatro ejes que contribuirán a alcanzar la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas en 2030”. (Visión Estratégica de la Alianza del Pacífico al año 2030, 2018, p.3). Su consecución, supone el desarrollo de estrategias que promuevan la incorporación de las Pymes en el flujo del comercio internacional a través de distintas formas, entre las que se cuenta la estructuración de redes de encadenamiento productivo y la inserción en las cadenas regionales y globales de valor.

En el contexto del acuerdo Alianza del Pacífico, el sector colombiano de bienes intermedios se constituye en uno de los sectores en el que las pymes pueden obtener más provecho de dicho acuerdo comercial, si se consideran estudios como los adelantados por el Departamento de Investigaciones Económicas del BBVA (Ruiz, J.2015) los cuales, con base en la demanda del mercado mundial a mediano y largo plazo, determinaron que Colombia se beneficiaría significativamente de la actividad de producción de bienes intermedios como fungicidas e insecticidas, papel, cartón y sus manufacturas, maquinaria y material eléctrico, plástico y sus manufacturas, entre otros. Sin embargo, Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014) dan cuenta de la dificultad que representa para las pymes colombianas obtener el máximo aprovechamiento de las ventajas comerciales y económicas de acuerdos de talla internacional como el Acuerdo de la Alianza del Pacífico. Tales dificultades encuentran soporte en los argumentos expuestos por Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014) traducándose en una ineficacia para operar herramientas eficaces que permitan definir y establecer variables estratégicas que sustenten la formulación de estrategias y planes de acción. Esta ineficacia, tiene su origen en al menos tres distintas fuentes: 1) La escasa o casi nula inversión pública y/o privada en la

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

investigación de mercados; 2) La baja demanda del recurso humano especializado; y como consecuencia de este último, 3) Una tendencia hacia la informalidad en los procesos, cuyo resultante es una gestión profundamente orientada hacia la reactividad limitada e ineficaz.

En este sentido, este artículo aboga por el empleo del método de análisis prospectivo, como técnica de reflexión, para superar la dificultad ya planteada, considerando que sus herramientas permiten organizar y evaluar la gama de opciones estratégicas disponibles (Godet, 2000).

Dicho lo anterior, el propósito del presente artículo, consiste en tratar de iluminar la acción para las pymes colombianas productoras de bienes intermedios, a través de un ejercicio de reflexión prospectiva, que sirva de guía a las pymes colombianas de bienes intermedios, para la formulación de estrategias y cursos de acción, de manera que esto les permita reaccionar con flexibilidad manteniendo el rumbo (tarse de flexibilidad estratégica), anticipar y provocar los cambios deseados (Godet, 2000).

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hernández (2015), sostiene que la Especialización vertical, aparece cuando se emplean insumos intermedios importados en la elaboración de un producto y parte de este producto se exporta, a su vez, a un tercer país, encontrando que esta capacidad, ha disminuido para Colombia, lo que supone una menor utilización de insumos intermedios importados al interior de los procesos productivos de exportación, dada la disminución del perfil exportador colombiano en el período 2005-2010, coincidiendo en que hay “una orientación de las exportaciones de la economía colombiana hacia productos primarios”. (Hernández, 2015, p 183). Variables que configurarían un panorama poco alentador para el país, en lo que al aprovechamiento comercial del Acuerdo AP respecta.

Al respecto, Hernández y Muñoz (2015), advierten que el comercio entre los miembros de la AP es mínimo en proporción a sus exportaciones, si se consideran los resultados obtenidos a través del índice de Comercio Intrarregional Alianza del Pacífico (ICI), que pese a mostrar un incremento del 2 % al 4 % en el periodo 2000 a 2012, presenta un estancamiento desde 2010 en el caso de las exportaciones, que impide superar un índice del 0,40, para todo el periodo observado. En lo que respecta a las importaciones, si bien es cierto, se ha conseguido una participación superior al 4 % del total importado del mundo, el índice sigue siendo aún bajo. Estos resultados al parecer se deben

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

a que “estas cuatro economías son más bien rivales que complementarias en su oferta exportadora.” (p. 113).

Por tanto, tomando en consideración la descripción formulada en el acápite anterior y los párrafos arriba enunciados, el problema formulado, se entiende como la dificultad que en la actualidad poseen las pymes colombianas productoras de bienes intermedios para operar herramientas eficaces que le permitan definir e identificar variables estratégicas que, en el marco del Acuerdo AP, orienten sus procesos de gestión y desempeño, y sustenten de manera apropiada la formulación de estrategias y planes de acción, que conduzcan al máximo aprovechamiento de las ventajas comerciales del acuerdo Alianza del Pacífico.

### **2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Considerando el problema con anterioridad planteado, la pregunta entonces a formular, que orientará el desarrollo de la presente investigación, será la siguiente: ¿qué variables son determinantes estratégicas para mejorar el aprovechamiento del Acuerdo AP por parte de las pymes colombianas productoras de bienes intermedios?

### **3. OBJETIVOS.**

#### **Objetivo General**

Identificar variables estratégicas para los procesos de gestión y desempeño de las pymes colombianas productoras de bienes intermedios en el marco del Acuerdo AP, a través del empleo del método de Análisis Estructural, permitiéndoles con ello, obtener elementos de juicio para la formulación de estrategias y planes de acción, que les conduzcan al máximo aprovechamiento de las ventajas comerciales del acuerdo.

#### **Objetivos Específicos**

- i. Identificar los principales componentes que caracterizan el entorno del Acuerdo de integración económica AP, en relación a las pymes colombianas productoras de bienes intermedios, así como sus variables estratégicas.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

- ii. Identificar el grado de influencia/dependencia existente entre las variables que se derivan para cada componente identificado, a partir del análisis MICMAC en el corto, mediano y largo plazo.
- iii. Identificar las variables claves subyacentes, a partir del análisis de relación de influencia/dependencia indirecta potencial entre variables, mediante el empleo del software Micmac.

### 4. JUSTIFICACIÓN

#### **Conveniencia**

El presente estudio resulta pertinente, dado que ilumina la acción, y orienta la gestión futura de las pymes del sector colombiano de bienes intermedios, toda vez que, posibilita, mediante la disposición de variables estratégicas: i. la proyección y consideración de escenarios probables de integración económica en el marco del Acuerdo Alianza del Pacífico, resultado del ejercicio de reflexión prospectiva, y ii. la promoción de cursos de acción que permiten la planificación efectiva de los recursos, la anticipación de amenazas y desafíos, el aprovechamiento de oportunidades y ventajas, y la identificación de herramientas y mecanismos de dirección, entre otros aspectos, dirigidos a la consecución de las metas de crecimiento económico y comercial; en otras palabras, propicia la definición de líneas políticas y estratégicas, para soportar la toma de decisiones, lo que refuerza el argumento de Godet (2000): Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres, que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias.

Otra razón por las cuales resulta pertinente dicho estudio, puede hallarse en un intento de su autor, por promover el empleo de métodos y herramientas de análisis prospectivo de especial rigor disciplinario, ya que sirve como modelo práctico para su aplicación, permitiendo a cualquier pyme, formular y estructurar opciones efectivas, que en forma posterior sean sujetas de elección, ya que en todo caso, como señala Godet (2000), su preparación, no anula la libertad de elección y la voluntad de acción.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### **Relevancia social**

El presente estudio resulta relevante para el sector colombiano de las Pymes, productor de bienes intermedios, en la medida, que le posibilita anticiparse frente a posibles escenarios de integración económica favorables y/o adversos presentes en el marco del acuerdo Alianza del Pacífico, para alcanzar así, en cualquiera de los casos, la maximización de las utilidades y de rentabilidad del sector, y/o evitar pérdidas frente a la presencia de amenazas de distinta índole, toda vez que a partir de la definición de sus variables estratégicas, pueden a su vez formularse planes de acción estratégicos, que apunten a la consecución de sus objetivos y metas dirigidas hacia el futuro conveniente o deseado. Cabe también anotar que, desde el punto de vista de su alcance social, el presente estudio, pretende fomentar la creación de valor de la empresa colombiana, favoreciendo con ello el crecimiento económico de la nación, y por consiguiente el fomento del empleo y del bienestar social de la población.

### **Implicaciones prácticas**

El presente trabajo, pretende proponer estrategias prácticas que ayudarán a las pymes colombianas de bienes intermedios a enfrentar la incertidumbre que supone la previsión del futuro, dada la imposibilidad de determinar con absoluta certeza su configuración, mediante la identificación de las variables que caracterizan al Acuerdo Alianza del Pacífico (AP) como sistema, y el nivel de relación existente entre las principales variables clave observadas, allanando de esta forma, las variables clave que darán pie a la formulación de estrategias, que generen información para el sector, como fuente de insumos, que le permita una adaptación flexible a las circunstancias, dados los distintos contextos de evolución del sistema que puedan preverse de cara al futuro.

### **Valor teórico**

El valor teórico del presente trabajo radica especialmente en su intento por identificar las variables determinantes inmersas en el proceso de comercialización internacional de bienes y de gestión de pymes del sector de bienes intermedios colombiano, en el marco del acuerdo Alianza del Pacífico, con especial énfasis en la relación de influencia que entre estas se suscita, a través del uso del método de análisis estructural, para posteriormente dilucidar sus variables estratégicas, que en la práctica, posibilitarán la estructuración y configuración de estrategias apropiadas al proceso de integración comercial, contribuyendo con ello, a soportar y aportar en la realización de futuros estudios investigativos en el campo de las Ciencias económicas y administrativas.



## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### **Utilidad metodológica**

La utilidad metodológica de la presente propuesta, consiste en la implementación práctica de herramientas y útiles metodológicos de rigor prospectivo, como el método de Análisis estructural, que conducirá a: i. Definir la relación existente entre las variables dadas; ii. Determinar su grado de influencia mutua en el proceso de comercialización de bienes intermedios de colombianos y de gestión y desempeño de las pymes, en el marco del acuerdo Alianza del pacífico; y iii. Definir las variables estratégicas, base fundamental para trazar planes estratégicos y de acción, dirigidos a obtener mejoras en los procesos valorados; como resultado de experimentar con una o más variables.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 La Prospectiva y su evolución conceptual**

La Prospectiva es una disciplina de aparición reciente desarrollada a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, quien la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Según Astigarraga (2016) la prospectiva se interpreta como el acto de estudiar e imaginar el futuro y sienta las bases que han de transformar el presente, por lo que en sentenció que “el futuro es la razón de ser del presente”. (Astigarraga, 2016).

Mojica (2008) subraya que la prospectiva, o el “arte de la conjetura” como lo denomina Jouvenel (1964), puede ser entendido más allá de un proceso intelectual que intenta representar lo que puede suceder para abordar lo que nos gustaría que sucediera; concepto que se recoge bajo el término de “futuro deseado”, “escenario deseado”, “escenario apuesta” o “futuro apuesta”.

No obstante, es Mera (2014) quien equipara de manera concreta el concepto de prospectiva al acto de anticipación y la define como un proceso de análisis sistémico que busca integrar distintas fuentes y contextos y conectan diversas variables, actores y sus interrelaciones para extraer información útil y pertinente que pueda apropiarse y asimilarse en los procesos de optimización en la toma de decisiones; definición que describe con precisión la metodología a emplear en el presente ejercicio de reflexión que se propone este artículo.

Astigarraga (2016) señala que la prospectiva es un importante insumo de apoyo a la planeación, que ayuda a la reflexión estratégica y a la toma de decisiones que deben asumirse en todo tipo de organizaciones, las cuales se sumen en situaciones de incertidumbre cada vez mayores, si se

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

considera que, su utilización en los procesos de planeación estratégica resulta clave en un sistema dado a la hora de: Identificar tendencias, elaborar y proponer escenarios, formular estrategias y promover la reflexión estratégica, entre otros.

### **5.2 Marco Institucional del Acuerdo AP:**

Para Trujillo (2014) el acuerdo AP ofrece algunas ventajas a partir de sus características institucionales si se considera la existencia de un Acuerdo Marco que tiene como objetivos, profundizar en aspectos integracionistas como: la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; el impulso del crecimiento, el desarrollo y la competitividad de las economías; la promoción de la articulación política, y la integración y la proyección hacia la región Asia Pacífico, según lo estipula el Acuerdo Marco en su artículo 3.

La Alianza Pacífico, se constituye así en un espacio que ofrece la oportunidad de acceder a un mercado de profunda liberalización comercial para obtener mejores bienes intermedios y más baratos, dado que instituye una *desgravación arancelaria* del 92% de los productos con su entrada en vigor, mientras el 8% restante se desgrava en plazos, de forma tal que para el año 2030 el 100% de los bienes quede libre de aranceles (Guajardo, 2016), generando, entre otros beneficios, ganancias en productividad a través de menores costos de producción, difusión tecnológica, mayor variedad e ingeniería inversa, entre otros. (Páez, 2015, p 204).

Asimismo, y considerando que países como Colombia y Chile no cuentan con una estructura suficientemente desarrollada para competir con otras economías globales, el Acuerdo Marco ha propuesto la creación de un Fondo Multinacional de Capital de Riesgo, así como de un esquema regional de garantías para mejorar competitividad de las PYMES (Giusiano, s.f, pág. 15, Barragán y Bohorquez, 2017). De la misma manera, y en consistencia con los bajos niveles de exportación de las pymes, la AP ha recreado una estrategia para ofrecer una mayor participación a los emprendedores, a través de las redes comerciales ya establecidas ( Barragán y Bohorquez, 2017) mostrando ser un camino viable para las pymes y el emprendimiento local dispuesto a través de diversos mecanismos de *Cooperación técnica*, resultando ser una herramienta especialmente “fructífera” para los países en vía de desarrollo como Colombia.

De la misma forma, y teniendo en cuenta que dicho Bloque persigue la libre circulación de personas, bienes y servicios, como parte esencial para la materialización del proceso de integración económica se ha fijado la *Contención de la delincuencia*, como una de las prioridades del Acuerdo

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Marco, dado que si bien es cierto dicho proceso de materialización resulta significativamente positivo, este puede venir acompañado de efectos negativos como el incremento de actividades y de operaciones transnacionales delincuenciales (Tarapués, 2014). Para ello, el AP, busca a través de la cooperación policial contar con redes sólidas de intercambio de información y fortalecer las instancias de la seguridad pública para neutralizar así los efectos de las actividades clandestinas de las redes transnacionales y contener la delincuencia, evitando un alza de los riesgos de seguridad por cuenta de la libre circulación de personas y bienes. (Tarapués, 2014).

### 5.3 Áreas clave del desarrollo económico:

Bañuls y Salmerón (2008) identifican las áreas clave para el desarrollo de las naciones, partiendo de una muestra de actividades prospectivas, extraídas de la base de datos del proyecto alemán Futur (iniciativa del ministerio alemán de educación e investigación), que contiene una lista de las actividades prospectivas consideradas más relevante en el ámbito internacional, las cuales han sido expuestas a la técnica denominada análisis de contenido, que consiste en: “formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990, en Bañuls y Samerón, 2008), y codificadas con base en la categorización de áreas clave del “octavo proceso de prospectiva tecnológica japonés”, obteniendo entre otras, las siguientes áreas clave, que se muestran en la Tabla 1, y que corresponderían a las áreas calve con mayor presencia en los procesos de prospectiva tecnológica global:

Tabla 1. resultados áreas clave de Bañuls y Salmerón (2008).

Área clave	Procesos	Porcentaje
Información y Comunicaciones	24	88.89%
Nanotecnología y materiales	23	85.19%
Recursos y Energía	21	77.78%
Infraestructura Social	20	74.07%
Manufactura	20	74.07%
Agricultura, forestación, pesca y alimentación	19	70.37%
Infraestructura Industrial	19	70.37%
Salud, medicina y Bienestar	19	70.37%
Entorno	17	62.96%
Tecnología Social	17	62.96%

Fuente. Bañuls y Salmerón (2008)

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

De dicho análisis, Bañuls y Salmerón (2008), concluyen que variables como *Información y Comunicaciones, Nanotecnología y materiales, Recursos y Energía, Infraestructura social y Manufactura*, entre otras, se consideran “áreas estratégicas para el desarrollo económico internacional”. (p.155). En este sentido, debe tenerse en cuenta al parecer de los autores, que aunque “cada país prioriza su esfuerzo en investigación e inversión en función de su posición competitiva”, puede darse por sentado, que existen “áreas clave transversales a cualquier economía en un contexto global”.(p.155).

Por su parte, Correa, Leiva y Stumpo (2018) identifican en el financiamiento (en adelante *Acceso a capitales*), la innovación (en adelante *Acceso a la Tecnología*) y la asociatividad (en adelante *Asociatividad Empresarial*), los factores clave, que posibilitan la inserción de las Mipymes, en las cadenas de valor nacional e internacional, afectando con ello las exportaciones de los bienes y servicios producidos por “dichas unidades económicas”, y favoreciendo consecuentemente el desarrollo económico de las naciones.

Otros autores como Noël (2001), encuentra en la acumulación del capital humano y social (en adelante *Capital e Infraestructura social*), los factores clave primordiales, que han permitido a países como China e India alcanzar el desarrollo económico y social, toda vez que les ha conferido la capacidad de insertarse eficazmente en las redes productivas mundiales, consiguiendo un rápido y eficiente progreso.

De la misma forma, Noël (2001) sostiene que la puerta al desarrollo está sujeto a dos motores que la impulsan y la promueven: i. las exportaciones a los países ricos y ii. la inversión directa de las firmas que provienen de países ricos, son ellos los que permiten al aparato productivo de un territorio insertarse en las redes productivas mundiales, valorizar rápidamente sus ventajas comparativas y de ese modo, crecer a gran velocidad (*Ventaja Comparativa Revelada, VCR*).

### **5.4 Variables de Gestión y desempeño Pymes colombianas**

Con el propósito de identificar las variables estratégicas que deben considerarse en los procesos de gestión y desempeño de Pymes, el autor ha considerado conveniente, adelantar un análisis DOFA, como método que mejor se adecua al desarrollo del presente estudio, de manera que pueda adelantarse en forma organizada, la evaluación subjetiva de los datos disponibles que proceden de

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

las fuentes bibliográficas empleadas por el autor, lo que proveerá la identificación de las principales variables que caracterizan los procesos de gestión y desempeño de las pymes colombianas de bienes intermedios:

### 5.4.1 Debilidades y Fortalezas.

López y Robledo (2014) concluyen que la falta de métodos y herramientas para la adquisición de información, por parte de los empresarios de la pyme, los expone a un manejo inadecuado de esta, caracterizando el factor capacidad de *gestión del conocimiento*, por un uso frecuente de fuentes informales. Los estudios de Hernández et al. (2014), a través del método de correlación, refuerzan esta idea, toda vez, que la escala de calificación obtenida para la evaluación del factor Tecnologías de información y comunicaciones para la gestión del conocimiento, muestra que el promedio de las variables evaluadas se ubica alrededor de 2.2, obteniendo una baja calificación en el uso de tecnologías de la información para gestionar conocimiento en los diversos sectores competitivos de las PYMES.

De otra parte, en lo que concierne a la *capacidad de gestión de recursos*, López y Robledo (2014) concluyen que la pequeña y mediana empresa usan la deuda de corto plazo con los acreedores, como principales fuentes de financiamiento y sostenimiento de la actividad operacional de la empresa, lo cual constituye una debilidad, si se considera que la mayor parte del flujo de caja se destina para el pago de la deuda, por tanto limita su capacidad de crecimiento, expansión y capitalización.

En cuanto a la *capacidad de mercadeo* de las pymes en Colombia, la investigación realizada por Calle y Tamayo (2005, citado en López y Robledo, 2014)., revela que los empresarios de las pymes manifiestan no estar preparados para competir en mercados externos, señalando además que, las pymes aún siguen concentradas especialmente en el mercado local.

Otra de las debilidades, que destacan Hernández et al. (2014), se encuentra, en la carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico y la dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales desde la dirección (*pensamiento estratégico*), contándose entre los principales obstáculos para el desarrollo de las pymes en Colombia. (Hernández et al., 2014, p 112)

Sin embargo, dicho lo anterior, conviene también destacar las variables obtenidas de los resultados del modelo de red neuronal de Escandón y Hurtado (2014) que se constituyen en

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

fortalezas para las pymes colombianas, dado su alto grado de influencia frente a otras variables, tales como *Experiencia emprendedora*, que registra un 100% de influencia sobre las pymes exportadoras, seguida de *la capacidad de Innovación*, considerándose los principales factores que posibilitan la gestión de ventajas diferenciales y competitivas para las pymes colombianas.

### 5.4.2 Oportunidades y Amenazas

El surgimiento de nuevas empresas internacionales, ha suscitado el interés por estudiar la nueva tendencia empresarial, cuyo fenómeno se ha denominado Born Global, conocidas como empresas que nacen globalizadas (Escandón y Hurtado, 2014).

Al respecto, Escandón y Hurtado (2014) encuentran conforme al estudio de los enfoques teóricos, que la variable Born Global se construye a partir de 3 factores: “1. *Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación (Madsen y Servais, 1997)*. 2. *La capacidad emprendedora de las personas.....(Madsen y Servais, 1997)*. 3. *Redes internacionales (Johanson y Mattson, 1988)*”, resultados que conllevan a concluir que: las características del emprendedor (*experiencia emprendedora*); los factores internos de la empresa (*la capacidad de innovación*); las características del sector económico (*Recursos del Entorno*); las características del entorno y la disponibilidad de los recursos tangibles e intangibles (*emprendimiento local*); configuran la aparición de múltiples oportunidades en el proceso de internacionalización temprana de las pymes.

Barragán y Bohorquez (2017) consideran que las Pymes son el resultado del *emprendimiento local* que viene propiciado por factores esenciales para su consolidación tales como la innovación, la optimización tecnológica y la creatividad.

Naranjo (2014), en el Informe Mercado Pyme Colombia publicado por el Banco de Occidente-Credencial, identifica algunas oportunidades que la Alianza del Pacífico ofrece a las pymes, entre las que se cuenta, verse beneficiadas con menos tasas de interés, menos impuestos y mayores créditos dispuestos para emprendedores, permitiéndoles mejorar su desempeño en la región, en el desarrollo de sus capacidades, así como, a la red de apoyo para emprendedores y de fomento a la cultura emprendedora (Declaración de Punta Mita, 2014, citada en Trujillo, 2014).

De acuerdo con Naranjo (2014), las variables a considerar que pudieran representar una amenaza para las pymes colombianas en el marco del Acuerdo Alianza del Pacífico, son: Los Costos de producción, que pese a la disposición de fuentes de financiamiento y de inversión, continúan siendo una limitante en la competitividad, especialmente para el sector manufacturero; la

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

baja participación en el mercado internacional; y la creciente importación de materias primas y productos terminados procedentes de China y otros países asiáticos; entre otros aspectos.

### **5.5 Desafíos a los objetivos de desarrollo económico de la Agenda AP**

En el panorama internacional, y de manera consistente con el análisis de la estructura industrial de los países de Leontief, 1963 (citado en Ortiz y Vásquez, 2007), Colombia, ha sido catalogada como un país subdesarrollado, que se ha caracterizado por producir materias primas de origen primario, encaminándose por una senda de desarrollo de bajo crecimiento (Matsuyama, 1992, Sachs y Warner, 1995, citados en Ortiz y Vásquez, 2007). La apertura comercial del gobierno de Gaviria, provocó un efecto de desindustrialización acelerada de la industria manufacturera nacional, la cual pasó de producir el 22% del PIB en 1989 a 14% en 1999, consiguiendo su estabilización en un 15% solo hasta 2015, llevando al país a especializarse en productos en los cuales posee ventajas debido a su abundante dotación de recursos naturales, tales como minerales, productos agrícolas y agroindustriales, caracterizados por sus menores dinámicas de aprendizaje en comparación con las actividades manufactureras (Ortiz y Vásquez, 2007).

Ya Ortiz (2004), aportaba evidencia de que la actividad económica incide en el crecimiento económico del país, encontrando que la participación del sector manufacturero en la generación del PIB posee una relación directamente proporcional con la tasa de crecimiento económico de largo plazo, actuando como un motor de crecimiento económico, demostrando que la disminución en la producción de bienes intermedios y de capital, disminuye el crecimiento económico, dado que impide asimilar las ganancias productivas del aprendizaje en la práctica y otras ventajas tecnológicas, por cuenta de la diversificación productiva y los eslabonamientos interindustriales (Ortiz y Vásquez, 2007).

Otros autores como Blanco Estévez (2015), a través del análisis del índice de Grubel y Lloyd, han identificado también la presencia de algunas limitantes a la realización del Acuerdo AP, que dejan mal parado al país, dado el menor nivel de comercio intraindustrial entre los países firmantes del Acuerdo, con respecto al observado entre países de la Unión Europea y de Asia respectivamente, así como por la falta de evidencia de comercio intraindustrial entre México y los miembros restantes del acuerdo, frente a la evidencia de una relación regular entre Colombia,

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Chile y Perú. (Hara et al., 2018, p 80), que dan cuenta de unas relaciones comerciales dentro de la alianza bastante reducidas, y un comercio intraindustrial incipiente.

Sin embargo, Hernández y Muñoz (2015), también consideran que al establecer como meta la región Asia-Pacífico, es probable que, al interior del acuerdo, se susciten dinámicas hacia el futuro que promuevan el encadenamiento industrial intrarregional y, con ello, la promoción de una mayor dinámica comercial.

Un gran reto para la AP, según Hará et al. (2018), consistirá en promover una integración productiva entre sus miembros que les permita participar de manera activa en las cadenas globales de valor. Para dicho efecto, los autores destacan la necesidad de promover tres aspectos esenciales para establecer cadenas de productivas de manufacturas de alta tecnología, que a saber corresponderían a: la innovación tecnológica, capital humano altamente calificado e infraestructura para una logística eficiente. Además, señalan que es indispensable la creación de clústeres de manufactura en las que participen de manera activa y conjunta, instituciones privadas y públicas en todos los órdenes, así como proveedores locales, como fórmula para que la Alianza del Pacífico esté en la capacidad de competir con el mercado asiático y otros mercados globales.

## 6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los procesos de identificación de variables estratégicas para la gestión y el desempeño de las pymes colombianas productoras de bienes intermedios, resultan un insumo de especial importancia, en el marco del acuerdo de integración Alianza del Pacífico (AP), ya que señala la hoja de ruta de acciones que deben seguirse, consiguiendo con ello el máximo aprovechamiento de las ventajas económicas y comerciales de dicho acuerdo.

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 Presentación y descripción del método de Análisis estructural

El método de análisis estructural, como herramienta de reflexión prospectiva, tiene como objeto hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes (Godet, 2000), y por tanto, las variables esenciales para la comprensión e interpretación de la evolución del sistema en estudio. Por consiguiente, sus resultados no están condicionados a una lectura “única y oficial”, sino que por el contrario busca incentivar el análisis y la reflexión.



## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Su desarrollo, comprende al menos, tres (03) fases (Godet, 2000) :

### 7.1.1 Fase I. Listado de Variables

Esta etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas). En ella, se obtiene como producto, una relación de variables tanto externas como internas asociadas al sistema evaluado. Godet (2000) recomienda, con base en la experiencia, que estas variables no excedan el número de las 70 a 80 variables.

Para llevar a cabo dicha tarea, el autor ha procedido a construir una lista de variables, elaborada a partir de las lecturas Marco institucional AP, áreas claves del desarrollo económico y variables de gestión y desempeño pymes colombianas (denominadas en adelante componentes), que se han inferido del marco teórico del presente trabajo, tal como puede visualizarse en la siguiente tabla:

Tabla 1. Lista de variables estratégicas

Rubro/ Componente	Variable	Nombre Corto	Descripción	Sustento
Acuerdo Marco AP	Preferencias Arancelarias	PreAran	desgravación arancelaria gradual para la importación de bienes a un bajo costo, utilizados en la producción de bienes intermedios y/o de capital.	Acuerdo Marco AP
	Contención delincinencial	ContDelin	Coordinar la prevención de la delincuencia, para mejorar la seguridad pública de manera que permita operar en un entorno seguro.	Acuerdo Marco AP
	Cooperación Técnica	CoopTec	Estrategia AP para mejorar la competitividad de las Pymes y la resolución de problemas.	Acuerdo Marco AP
Comercio internacional de bienes	Emprendimiento Local	EmpLoc	Capacidad de emprendimiento con base en factores como la innovación, la tecnología y la creatividad.	Barragán y Bohorquez (2017).
	Recursos del Entorno y Energía	RecEntyEne	Disponibilidad de fuentes de energía, tales como Sistemas de energía descentralizados, energías renovables, energía nuclear, entre otros; y de recursos, tales como Agua, Medio Ambiente, sostenibilidad Ambiental y del ecosistema, otros.	Áreas clave del Desarrollo de Bañuls y Salmerón (2008)
	Manufactura	Man	Productos de alto valor añadido, Diseño y reciclado.	Áreas clave del Desarrollo de Bañuls y Salmerón (2008)
	Acceso a la Tecnología	AccTecn	Formalización, absorción y difusión de nuevas Tecnologías y principios de la información y las Comunicaciones.	Correa, Leiva y Stumpo (2018)
	Acceso a Capitales	AccCap	Disponibilidad de fuentes de financiamiento, para el sostenimiento de la actividad operacional de las pyme	Correa, Leiva y Stumpo (2018)
	Infraestructura Industrial	Inflnd	Dispersión, concentración y optimización industrial.	Áreas clave del Desarrollo de Bañuls y Salmerón (2008)

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

	Asociatividad empresarial	AsocEmp	Participación en clúster y en redes productivas (cadenas de valor nacional e internacional).	Correa, Leiva y Stumpo (2018)
	Nanotecnología y materiales	NanyMat	Disponibilidad de tecnologías de análisis, de síntesis y de proceso, de nanodispositivos y de sensores.	Áreas clave del Desarrollo de Bañuís y Salmerón (2008)
	Capital e Infraestructura Social	CapelInfSoc	Acumulación del capital social (humano); Salud y Bienestar; Disponibilidad de Sistemas de transporte y de Sistemas de Logística.	Noël (2001)
	Ventaja Comparativa Revelada (VCR)	VCR	Diversificación de las exportaciones, teniendo en consideración los precios Commodities, y los Costos de producción de bienes intermedios y de capital.	Noël (2001)
Gestión y desempeño Pymes.	Experiencia emprendedora	ExpEmp	Nivel educativo, edad, actitud hacia el riesgo, y experiencia empresarial previa del fundador (es) de la empresa.	Escandón y Hurtado (2014)
	Capacidad de Innovación	CapInn	Promoción del cambio en los procesos para alcanzar la eficiencia y la rentabilidad.	Escandón y Hurtado (2014)
	Capacidad de gestión de recursos	CapGestRec	Forma como los recursos tangibles e intangibles son adquiridos o desarrollados; Capacidad del emprendedor para identificar oportunidades de negocio.	López y Robledo (2014)
	Capacidad de gestión de mercado	CapGestMerc	Búsqueda de mercados y nuevas oportunidades para desarrollar cadenas de abastecimiento propias que mejore la competitividad de las Pymes.	López y Robledo (2014)
	Capacidad de gestión del conocimiento	CapGestCon	Incorporación de nuevas experiencias e información para la mejora de procesos en la resolución de problemas y la sostenibilidad de ventajas competitivas.	López y Robledo (2014)
	Pensamiento estratégico	PenEstr	Capacidad gerencial directiva de las pymes para la formulación de estrategias en el proceso de toma de decisiones.	Hernández et al. (2014)

Fuente. Elaboración propia a partir del Marco teórico del presente trabajo.

### 7.1.2 Fase II. Descripción de Relaciones entre Variables

Dicha Fase, consiste en el registro de la información de la relación existente entre las variables en un tablero de doble entrada denominado “matriz de análisis estructural”. Este registro o relleno de la matriz es de carácter cualitativo y supone el planteamiento de las siguientes cuestiones modelo:

¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*?, asignándose una puntuación según el grado de relación de influencia que se describe como se indica a continuación: cero (0), en caso de no existir ninguna relación; uno (1) en caso de existir una relación de influencia directa débil; dos (2), en caso que dicha relación sea mediana; tres (3), si la relación es fuerte; y

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

cuatro (4) si la relación es potencial. Esta fase, es útil para redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. (Godet, 2000)

Para el desarrollo de esta fase, y el llenado correspondiente de la matriz de análisis estructural, se procedió a adelantar consulta a expertos, mediante la modalidad de encuesta, para lo cual en forma previa, el autor procedió a estructurar el cuadro de nombre “matriz estructural de variables”, empleando para dichos efectos, un nombre corto para cada una de las variables, como puede apreciarse en la tabla 2, componente principal de la encuesta formulada y allegada al grupo de expertos seleccionados.

*Selección de expertos.* Para la selección de expertos se tuvieron en cuenta los parámetros relacionados en el aparte muestra, tal como se describe más adelante en la tabla 3.

Tabla 2. Matriz Estructural de Variables

Vi/Vj	Pr eA ra n	Co nt De lin	Co op Te c	E m pL oc	Re cE nty En e	M an	Ac cT ec m	Ac cC ap	Inf ln d	As oc E mp	Na ny Ma t	Ca pel nf So c	VC R	Ex pE mp	Ca pln n	Ca pG est Re c	Ca pG est Me rc	Ca pG est Co n	Pe nE str
PreAran	■																		
ContDelin		■																	
CoopTec			■																
EmpLoc				■															
RecEntyEne					■														
Man						■													
AccTecn							■												
AccCap								■											
InfInd									■										
AsocEmp										■									
NanyMat											■								
CapelInfSoc												■							
VCR													■						
ExpEmp														■					
CapInn															■				



## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Componente  Vi/Vj	Acuerdo Marco AP			Comercio Internacional de Bienes Pymes										Gestión y desempeño Pymes					
	V1. Preferencias arancelarias	V2. Contención delincuencia	V3. Cooperación Técnica	V4. Emprendimiento local	V5. Recursos del Entorno y Energía	V6. Manufactura	V7. Acceso a la Tecnología	V8. Acceso a Capitales	V9. Infraestructura Industrial	V10. Asociatividad Empresarial	V11. Nanotecnología y materiales	V12. Capital e infraestructura Social	V13. Ventaja Comparativa Revelada (VCR)	V14. Experiencia emprendedora	V15. Capacidad de Innovación	V16. Capacidad de gestión de recursos	V17. Capacidad de gestión de mercado	V18. Capacidad de gestión del conocimiento	V19. Pensamiento Estratégico
	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.	Pond.
V1. Preferencias Arancelarias		1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2	1
V2. Contención delincuencia	0		3	3	1	0	1	2	2	1	1	2	1	2	0	1	2	1	1
V3. Cooperación técnica	2	2		2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	P	3	3	3	3
V4. Emprendimiento Local	2	1	2		2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
V5. Recursos del Entorno y Energía	1	1	1	3		2	2	2	3	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1
V6. Manufactura	1	0	2	2	2		2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
V7. Acceso a la Tecnología	2	0	3	3	2	3		2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
V8. Acceso a Capitales	2	0	2	3	3	3	3		3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
V9. Infraestructura Industrial	1	1	2	2	3	2	3	3		2	2	3	2	3	1	2	1	1	1
V10. Asociatividad Empresarial	1	1	3	2	3	2	3	3	2		3	3	1	3	3	3	3	3	3
V11. Nanotecnología y materiales	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2		3	1	2	P	1	2	2	3
V12. Capital e Infraestructura Social	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2		1	1	2	1	1	1	2
V13. Ventaja Comparativa Revelada (VCR)	3	1	2	3	2	3	P	3	2	3	2	2		2	1	3	2	2	3
V14. Experiencia Emprendedora	0	1	2	3	1	2	3	2	1	1	2	1	2		3	3	3	3	3
V15. Capacidad de Innovación	0	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3		3	3	3	3
V16. Capacidad de gestión de recursos	2	0	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3		3	3	3
V17. Capacidad de gestión de mercado	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2		3	3
V18. Capacidad de gestión del conocimiento	1	1	3	2	2	3	3	3	1	1	3	1	2	2	3	3	3		3
V19. Pensamiento Estratégico	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	P	3	P	2	3	3	3	3	

Figura 2. Gráfico Matriz única de datos (matriz estructural de variables). Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos para cada matriz adelantada por cada experto.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### *7.1.3 Fase III. Identificación de las variables clave con el Micmac*

Esta Fase, consiste en la identificación de las variables clave consideradas esenciales a la evolución del sistema en estudio. Dicho proceso, se realiza a través de una clasificación directa, indirecta o potencial y permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal en dicho sistema (Godet, 2000). Sus resultados, en términos de la relación de dependencia y de influencia para cada variable pueden graficarse sobre un plano, donde X representa el grado de dependencia y Y el grado de influencia.

Como ya se señaló esta fase persigue la identificación de las variables clave consideradas esenciales a la evolución del sistema en estudio y se realiza a través de una clasificación directa, indirecta o potencial que ratifican su importancia. Para su desarrollo, deben importarse los datos de la tabla matriz estructural de variables consolidada (Figura 2), al software MICMAC de la caja de herramientas LIPSOR, con el propósito de obtener a partir de dicha información, los gráficos denominados planos de influencia y dependencia, resultantes de la iteración entre variables.

### **7.2 Población y Descripción de la Muestra**

La Población seleccionada para el presente estudio, ha sido considerada tomando como referencia los estudios de Mesa y Torres (2019) sobre pymes manufactureras exportadoras en Colombia, a partir de las estadísticas del total de empresas que encuesta el DANE para el período 2000-2012, que establece la participación promedio de las pymes exportadoras en el total de encuestas, en un 13,2% de 9243 empresas (aproximadamente 1220 empresas), entre las cuales se fijó que aquellas con un número mayor a 40 ocupados representan el 7,5% (aproximadamente 92 en número), y sólo el 29,3% de estas últimas, se califican como pymes exportadoras (aproximadamente 27). Estableciéndose por tanto, la Población base para efectos del presente estudio, en 27 pymes colombianas exportadoras con un número mayor a 40 empleados, fijándose la muestra en mínimo 9, lo que supone una tercera parte de la población objeto de estudio, para la cual se ha calculado un posible margen de error de hasta el 15%, en consideración proporcional al número de la muestra considerada sobre la población objeto de estudio.

La Muestra por su parte, considerada para el desarrollo del presente trabajo está constituida por directivos y personal en el ejercicio de funciones gerenciales en pymes colombianas de bienes intermedios (manufactureras) con potencial exportador. Cuyo número se fijó en 9 expertos, los cuales

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

gozan de un amplio nivel de experiencia en el rol de los negocios internacionales, no inferior a 5 años, además, cuentan con un nivel de experticia probado en el conocimiento específico del Acuerdo Alianza del Pacífico (AP) como sistema. El número de la muestra seleccionado tiene como propósito evitar caer en escollos innecesarios que pudieran generarse en el proceso de recopilación y consolidación de la información, que constituye la base para la estructuración de la tabla matriz, insumo esencial para el procesamiento de la información. Dicha selección, además conllevará a concretar así la reflexión que se persigue con el desarrollo del presente trabajo de manera efectiva, en función al método de análisis de la Caja de Herramientas de Godet seleccionado (Análisis Estructural).

Tabla 3. Descripción Expertos consultados

No.	Nivel	Area	Tiempo de experiencia en el rol de Negocios Internacionales Sector Pymes (No. de años)	Empresa del sector Manufacturero
1	Gerente	Gerencia Comercial	Diez (10)	Uniban
2	Gerente	Producción	Quince (15)	Papeles Nacionales S.A.
3	Gerente	Producción	Doce (12)	Cartones America S.A.
4	Asesor Técnico	Comercio Internacional	Siete (07)	Mintic
5	Gerente	Producción	Diez (10)	Manisol
6	Subgerente	Comercialización	Cinco (05)	Cartonera Nacional S.A.
7	Gerente	Gerencia Comercial	Siete (07)	Manisol
8	Asesor Técnico	Comercio Internacional	Seis (06)	Mintic
9	Gerente	Operaciones	Nueve (09)	Papeles Nacionales S.A.

Fuente. Elaboración Propia.

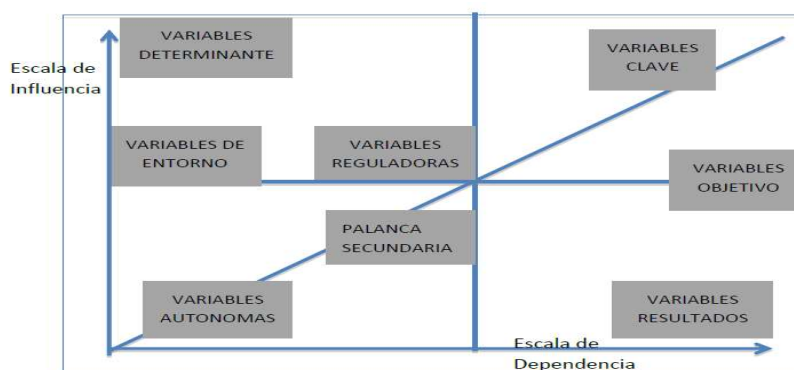
### 7.3 Datos y variables a obtener

Con la implementación de la Metodología aquí descrita se pretende identificar las variables estratégicas que subyacen al sistema en estudio en el corto, en el mediano y en el largo plazo; asimismo se busca obtener una clasificación de variables por categorías mediante su proyección y ubicación sobre un gráfico de influencia y dependencia, provisto por el análisis MICMAC, las cuales, según Godet (2007), podrían clasificarse en: “variables de entorno, variables reguladoras, palancas

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

secundarias, variables objetivo, variables clave, variables resultado, variables autónomas y variables determinantes” (p.13). situándose como puede visualizarse en la siguiente figura:

Figura 1. Gráfico de Influencia por dependencia



Fuente: Godet, 19

## 8. RESULTADOS

### 8.1 Gráfico de influencia/dependencia directa (MID)

A través de dicho gráfico, provisto por el análisis MICMAC, lo que se pretende es dilucidar las variables más relevantes en las que hay que poner más atención en el corto plazo. Dicho gráfico, está provisto por la función cálculos a partir de MID del software.

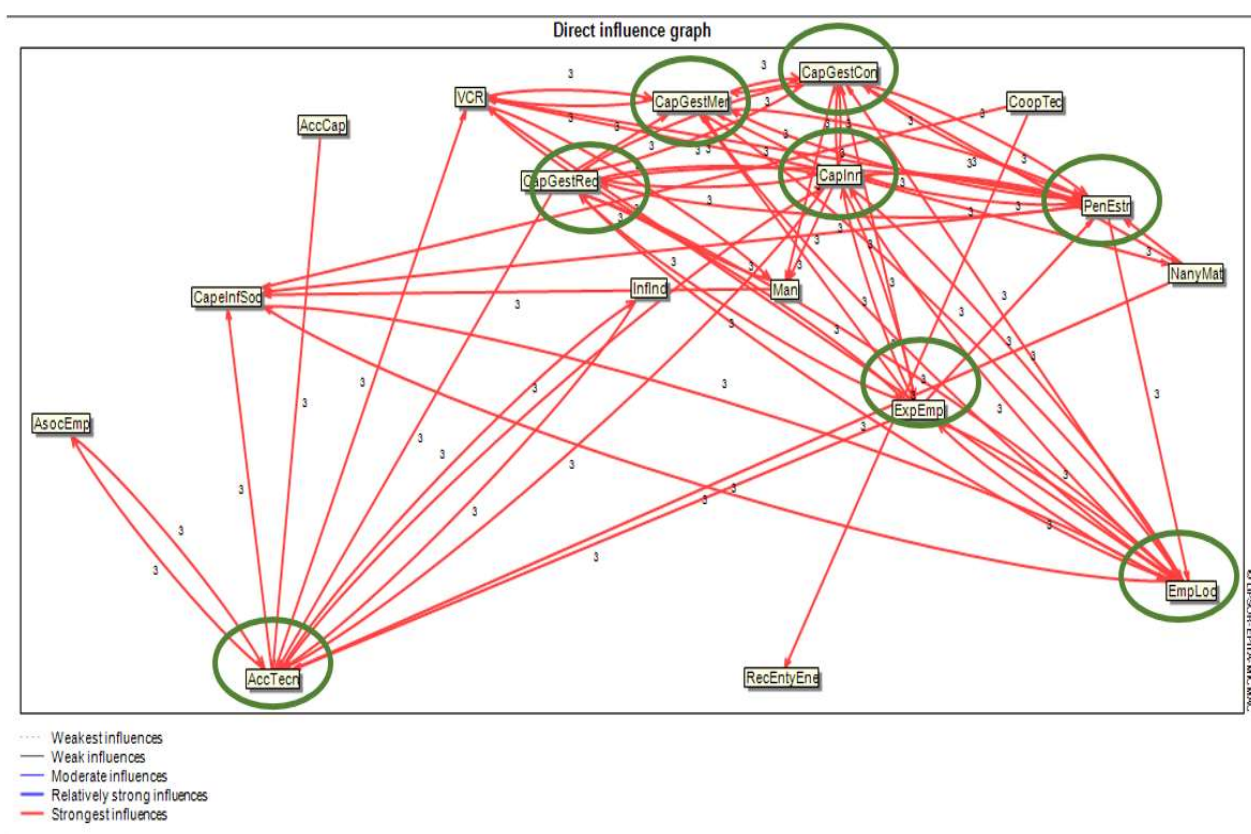
En este sentido, para el ejercicio en particular, tal como puede evidenciarse en la Figura 3 (Gráfico de Influencias/dependencias directas), se revela que las variables que ejercen un mayor grado de influencia sobre las demás variables, son: ExpEmp (Experiencia emprendedora), CapInn (Capacidad de Innovación), CapGestRec (Capacidad de Gestión de Recursos), CapGestMer (Capacidad de Gestión de Mercados), CapGestCon (Capacidad de Gestión del conocimiento), PenEstr (Pensamiento Estratégico), EmpLoc (Emprendimiento Local) y AccTecn (Acceso a la Tecnología); lo que significa, que dichas variables guardan especial relevancia en el corto plazo para la evolución del sistema, y además indicaría que seis de ocho de las variables se agruparían alrededor de las variables del componente Gestión y desempeño Pymes. De ahí que las estrategias de gestión que las pymes colombianas productoras de bienes intermedios deben promover e impulsar en el corto plazo para orientar los procesos de gestión y desempeño, estén dirigidas a estimular el desarrollo de estas ocho variables, girando en torno a la potenciación de sus capacidades de Gestión técnica, financiera y



## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

administrativa, combinadas con acciones del nivel estatal, que promuevan el Emprendimiento local y el Acceso a Nuevas Tecnologías de la información y las comunicaciones, de manera que con ello se consiga optimizar las ventajas comerciales y económicas del Acuerdo Alianza del Pacífico.

Figura 3. Gráfico de Influencias/ dependencias directas (MID) Variables relevantes en el Corto Plazo



Fuente. Elaboración propia a partir del Software MICMAC.

### 8.2 Gráfico de influencia/dependencia Indirecta (MII)

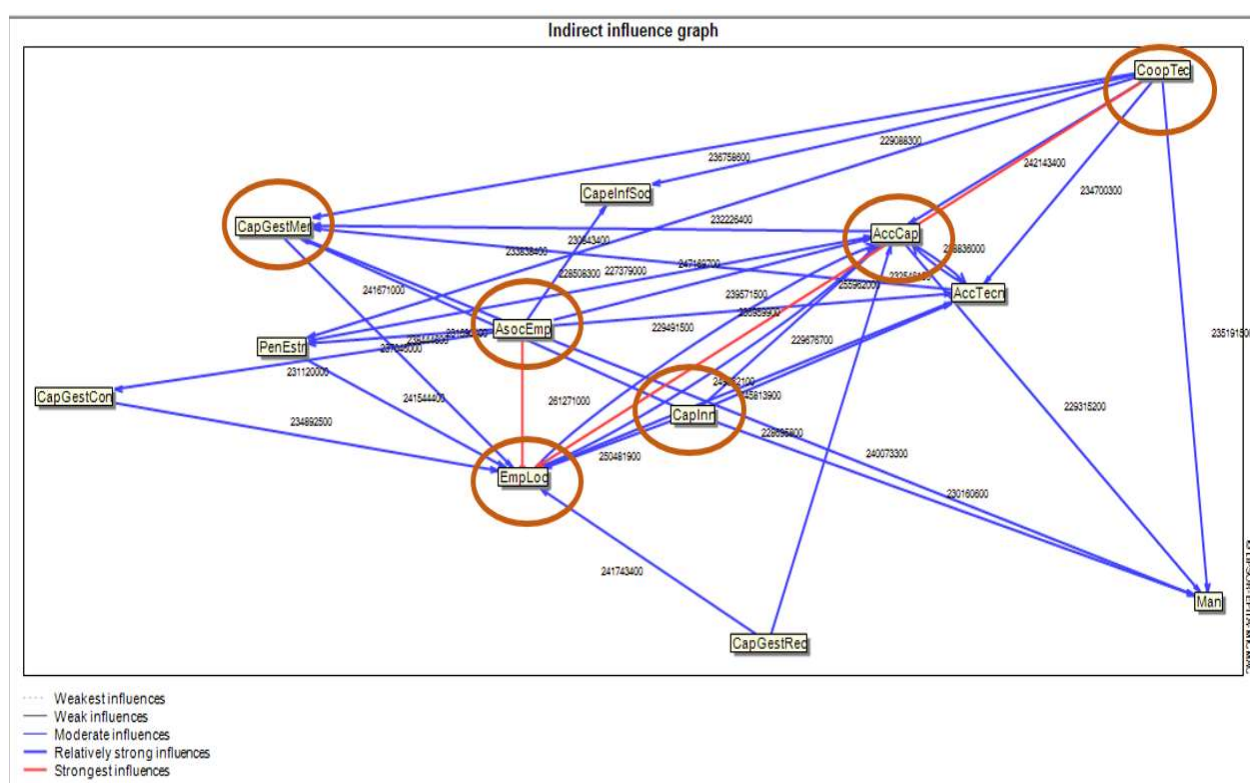
A diferencia del gráfico anterior, lo que se pretende con este gráfico, también provisto por el análisis MICMAC, es dilucidar las variables más relevantes en las que hay que enfocarse en el mediano plazo. Dicho gráfico, es extraído desde la función cálculos a partir de MII, disponible en el software.

Los resultados de este ejercicio pueden evidenciarse en la Figura 4, denominada Gráfico de Influencias/ dependencias Indirectas (MII), como se expone seguidamente. Dichas variables dominantes que emergen en el mediano plazo, a partir de los resultados provistos por el análisis MICMAC, corresponderían a: EmpLoc (Emprendimiento Local), AccCap (Acceso a Capitales),

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

AsocEmp (Asociatividad Empresarial), CapInn (Capacidad de Innovación), CapGestMer (Capacidad de Gestión de Mercados), , y CoopTec (Cooperación Técnica); agrupándose en los componentes Comercialización internacional de bienes (03), Gestión y desempeño Pymes (02) y Acuerdo Marco AP (01). Por tanto, podría afirmarse, que las estrategias de gestión que las pymes colombianas productoras de bienes intermedios deberán impulsar en el mediano plazo para orientar los procesos de gestión y desempeño, deberán girar en torno a la promoción de sus capacidades operacionales y productivas, que se combinen con acciones dirigidas a potenciar sus capacidades de Cooperación y de Gestión técnica, tanto en el concierto nacional e internacional, de manera que ello conlleve a optimizar las ventajas comerciales y económicas del Acuerdo Alianza del Pacífico.

Figura 4. Gráfico de Influencias/ dependencias Indirectas (MII) Variables relevantes en el Mediano Plazo



Fuente. Elaboración propia a partir del Software MICMAC.

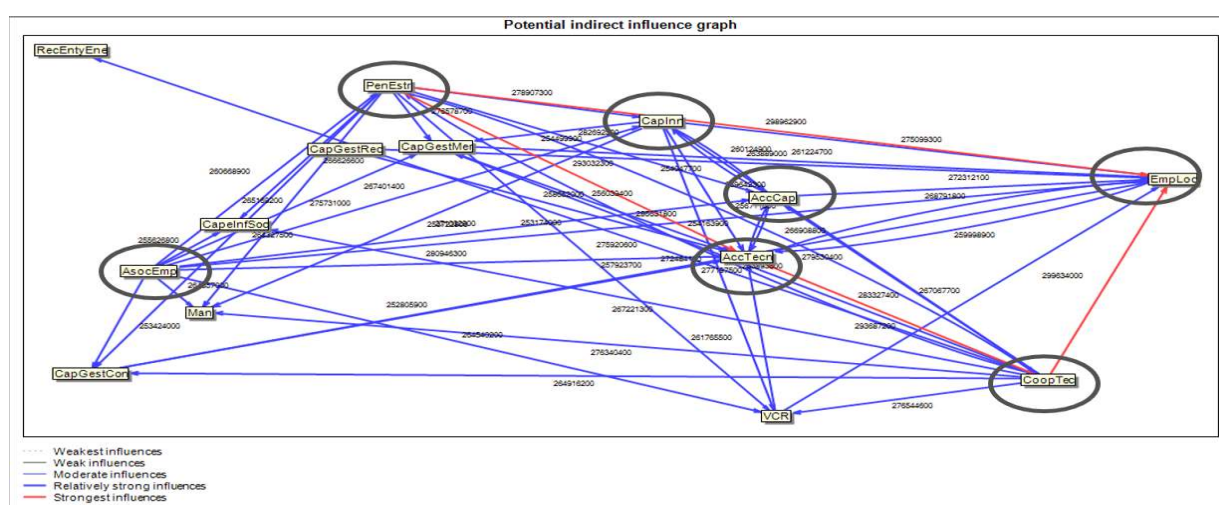
## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### 8.3 Gráfico de Influencias/ dependencias Indirectas potenciales (MIIP)

El gráfico de Influencias Indirectas potenciales (MIIP) de MICMAC, busca revelar las variables más relevantes del sistema a largo plazo, para cuyo efecto, el sistema dispone de la función denominada cálculos a partir de MIIP.

La Figura 5, gráfico de Influencias/ dependencias Indirectas potenciales (MIIP), muestra los resultados obtenidos en este aparte, en donde se evidencia, las variables de mayor relevancia, que aparecen para el largo plazo, producto del análisis MICMAC, son: EmpLoc (Emprendimiento Local), AccTecn (Acceso a la Tecnología), AccCap (Acceso a Capitales), AsocEmp (Asociatividad Empresarial), CapInn (Capacidad de Innovación), PenEstr (Pensamiento Estratégico) y CoopTec (Cooperación Técnica); agrupándose correspondientemente en los componentes Comercialización internacional de bienes (04), Gestión y desempeño Pymes (02) y Acuerdo Marco AP (01). Resultados que sugieren que las estrategias de gestión que las pymes colombianas productoras de bienes intermedios deberán emprender en el largo plazo para orientar los procesos de gestión y desempeño, tendrán que hacer especial énfasis en permitir el desarrollo de sus capacidades operacionales (absorción de nuevas tecnologías y fuentes de financiamiento) y productivas en el plano nacional e internacional, combinadas con acciones dirigidas a potenciar sus capacidades técnico-administrativas y fortalecer la Cooperación técnica internacional, consiguiendo con ello optimizar las ventajas comerciales y económicas del Acuerdo Alianza del Pacífico.

Figura 5. Gráfico de Influencias/ dependencias Indirectas potenciales (MIIP) Variables relevantes en el Largo Plazo



Fuente. Elaboración propia a partir del Software MICMAC.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### **8.4 Plano de Influencias/ dependencias Indirectas Potenciales: Identificación de variables por tipología**

El plano de influencia/dependencia Indirecta potencial de MICMAC, proporciona la clasificación de las variables que caracterizan el sistema de estudio en categorías, de acuerdo con su posición en dicho plano, en función de las variables influencia y dependencia, condicionando con ello su comportamiento, y ofreciendo por tanto, una lectura más completa del sistema. Su objetivo en general es determinar las variables de largo plazo de mayor importancia para la empresa, que se caracterizan por su alta gobernabilidad. Para su desarrollo, el sistema dispone de la función denominada mapa indirecto potencial, disponible en la sección o carpeta cálculos a partir de MPII.

La Figura 6, muestra los resultados derivados del plano de influencia/dependencia Indirecta potencial, correspondiente al sistema objeto de estudio de donde se obtienen cinco (05) categorías, de las Ocho (08) posibles categorías definidas por el método MICMAC (Arango y Cuevas, 2014), y que corresponden a:

**Variables Autónomas.** Se encuentran en la zona inferior izquierda, y pueden corresponderse con variables que están aisladas del sistema con inercias o con tendencias pasadas (Arango y Cuevas, 2011). En este caso, el conjunto integrado por la variable ContDelin (Contención de la Delincuencia), revela que dicha variable estaría desconectada del sistema objeto de estudio, por lo que llegaría a considerarse una variable no relevante, en contraposición a lo señalado por Tarapués (2014).

**Variables resultado.** De acuerdo con Arango y Cuevas (2011) se trata de variables que constituye junto a las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. En la figura No 6, este conjunto de variables está representado por la variable RecEntyEne(Recursos del Entorno y Energía), y puede interpretarse como el resultado de la acción e influencia que se ejerce sobre otras variables, dado su estrecho grado de dependencia al interior del sistema.

**Variables Reguladoras.** De acuerdo con Arango y Cuevas (2011), se caracterizan por actuar como llave de paso “para alcanzar el cumplimiento de las variables clave”. Para nuestro caso de estudio, este conjunto está conformado única y exclusivamente por la variable PreAran (Preferencias Arancelarias), lo que nos indicaría que la desgravación arancelaria gradual para promover la producción de bienes intermedios a precios competitivos, es un factor fundamental, que ejerce una fuerte influencia sobre otras variables.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

VARIABLES Objetivo. Según Arango y Cuevas (2011), en ellas se puede influir para alcanzar la evolución que se desea. Para este ejercicio, este conjunto estaría integrado por las variables ExpEmp (Experiencia Emprendedora), Inflnd (Infraestructura Industrial), Man (Manufactura), y CapelInfSoc (Capital e Infraestructura Social) y como indicador, nos señalaría, que su incentivo y promoción deben ser perseguidos como objetivos del sistema, para alcanzar los efectos deseados sobre cada una de ellas.

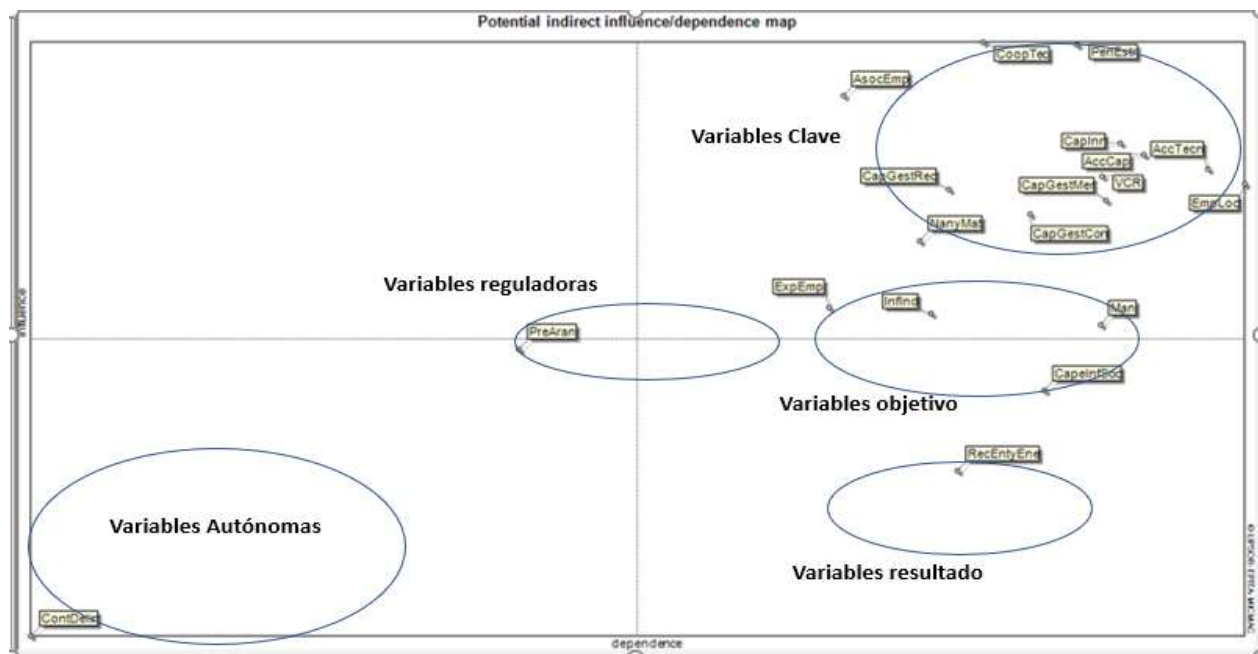
VARIABLES Clave. Como se sabe, estas variables se ubican en la zona superior derecha en el plano de influencia y dependencia, son muy motrices (alta influencia), y a su vez muy dependientes. Según Arango y Cuevas (2011), estas “perturban el funcionamiento normal del sistema”, y se caracterizan por poseer una naturaleza inestable. En la figura 6, este conjunto viene determinado por doce (12) variables: CoopTec (Cooperación Técnica), EmpLoc (Emprendimiento Local), AccTecn (Acceso a la Tecnología), AccCap (Acceso a Capitales), AsocEmp (Asociatividad Empresarial), NanyMat (Nanotecnología y materiales), VCR (Ventaja Comparativa Revelada), CapInn (Capacidad de Innovación), CapGestRec (Capacidad de Gestión de Recursos), CapGestCon (Capacidad de Gestión del Conocimiento), CapGestMer (Capacidad de Gestión de Mercado) y PenEstr (Pensamiento Estratégico), siendo el conjunto que agrupa el mayor número de variables que componen el sistema. Estas variables se configurarían como las variables de largo plazo de mayor importancia y/o relevancia para la empresa, dada su alta gobernabilidad, permitiendo propiciar cambios en el sistema para obtener un nivel óptimo.

No obstante lo anterior, y con el fin de refinar la búsqueda de las variables clave, a partir de los resultados obtenidos, se ha trazado una bisectriz en el cuadro superior derecho del plano de influencia y dependencia indirecta potencial (zona de conflicto), tal como puede evidenciarse en la Figura 7, con el propósito de establecer cuales variables se encuentran más próximas al vértice superior derecho de la gráfica, dado que entre más cerca se encuentren de dicho vértice, gozarán de mayor grado de motricidad y dependencia, revelándose que las variables EmpLoc (Emprendimiento Local), AccTecn (Acceso a la Tecnología), PenEstr (Pensamiento Estratégico), AccCap (Acceso a Capitales), CapInn (Capacidad de Innovación), VCR (Ventaja Comparativa Revelada) y CoopTec (Cooperación técnica), cobran especial importancia, como las variables clave en el largo plazo de mayor importancia y alta gobernabilidad para la empresa. De ahí que resulte útil concluir, que una estrategia adecuada para

VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

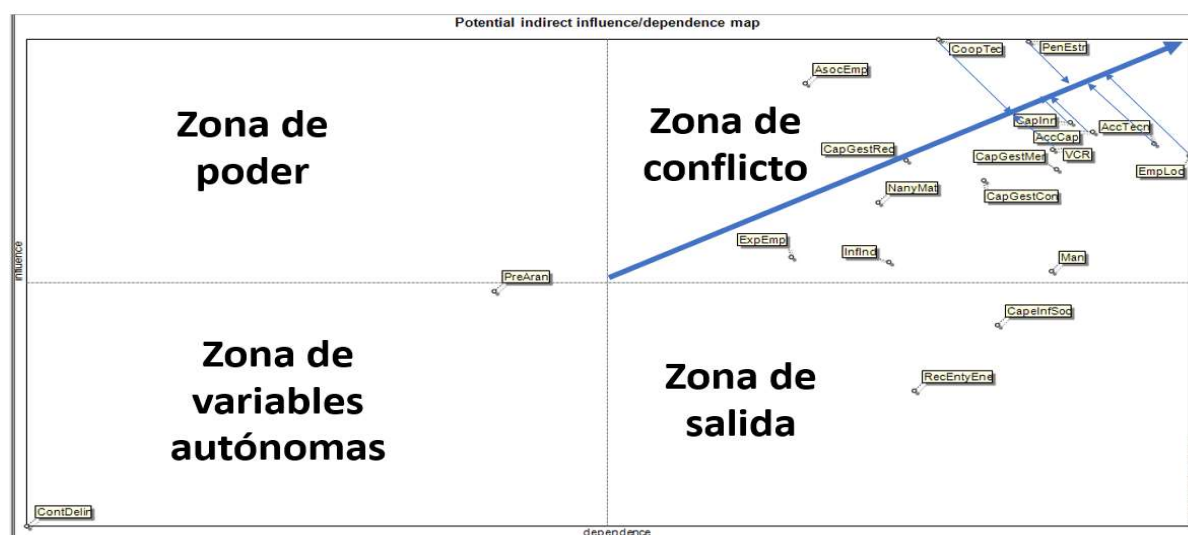
promover los procesos de gestión y desempeño de las pymes de bienes intermedios, pase por una combinación de acciones sobre estas variables.

Figura 6. Plano de Influencias/ dependencias Indirectas Potenciales: Identificación de variables por tipología.



Fuente. Elaboración propia a partir del Software MICMAC.

Figura 7. Plano de Influencias/ dependencias Indirectas Potenciales: bisectriz y vértice.



Fuente. Elaboración propia a partir del Software MICMAC.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

### 9. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo ha permitido revelar las variables estratégicas, que subyacen al sistema (Acuerdo Ap y su entorno), en función de la información obtenida a partir de los gráficos y planos provistos por el software MICMAC. De ahí, que haya sido posible obtener las variables de mayor relevancia (denominadas estratégicas para los fines del presente estudio) proyectadas al corto, mediano y largo plazo, a partir de los gráficos directo a partir de MID (gráfico de influencia/dependencia directa), Indirecto a partir de MII (gráfico de influencia/dependencia Indirecta) e Indirecto potencial a partir de MIIP (gráfico de influencia/dependencia indirecta potencial), que sugieren que los esfuerzos directivos y gerenciales de las pymes colombianas de bienes intermedios, deberán centrarse en los aspectos de gestión técnica, administrativa, financiera u operacional de las variables que se configuran para cada caso, en el futuro inmediato, de manera que estos sirvan como base para formular estrategias y/o planes de acción para la toma de decisiones, que orienten en forma óptima los procesos de gestión y desempeño de las pymes, consiguiendo con ello el máximo aprovechamiento de las ventajas comerciales y económicas del acuerdo AP. De manera especial deberá prestarse un mayor interés a la gestión de las variables EmpLoc (Emprendimiento Local) y CapInn (Capacidad de Innovación), que se repiten para todos los casos de análisis adelantados a partir de los gráficos ya mencionados, sugiriendo una acción estrecha del estado colombiano y los estados miembros del Acuerdo, a través de la disposición de políticas públicas y mecanismos de cooperación.

De la misma forma, y a través del plano de Influencias/dependencias indirectas potenciales a partir de MIIP, el autor ha conseguido revelar las Variables Clave en el largo plazo (denominadas estratégicas para los fines del presente estudio) que subyacen al sistema, y que a saber corresponderían a las variables EmpLoc (Emprendimiento Local), AccTecn (Acceso a la Tecnología), PenEstr (Pensamiento Estratégico), AccCap (Acceso a Capitales), CapInn (Capacidad de Innovación), VCR (Ventaja Comparativa Revelada) y CoopTecn (Cooperación técnica), dado que permiten una alta gobernabilidad y son extremadamente dependientes. De ahí que resulte útil concluir que, una estrategia adecuada para promover los procesos de gestión y desempeño de las pymes colombianas de bienes intermedios, en el largo plazo, involucre una gestión adecuada de estas variables, sugiriendo una estructura lógica de correlación, tal como puede visualizarse en la Figura 8, conforme a los planteamientos de Flórez, A. (2020):



## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Figura 8. Estructura lógica de correlación de las variables estratégicas a largo plazo.



Fuente. Elaboración propia, a partir de los planteamientos de Flórez, A. (2020).

En donde, la gestión sobre las variables Capacidad de Innovación, Pensamiento Estratégico y Emprendimiento local, conllevarían a la optimización de las variables Acceso a Capitales, Acceso a tecnologías y Cooperación técnica, obteniendo con ello, una maximización de las ventajas comparativas relativas, del sector pymes colombiano de bienes intermedios.

En razón a lo anterior, cabe entonces afirmar que se confirma la hipótesis que se enuncia en el presente estudio, dado que el proceso de identificación de variables estratégicas para la gestión y el desempeño de las pymes colombianas productoras de bienes intermedios, en el marco del acuerdo de integración Alianza del Pacífico (AP), a través del método de análisis estructural, señala en efecto, la hoja de ruta que debe orientar la acción, consiguiendo con ello el máximo aprovechamiento de sus ventajas económicas y comerciales de dicho acuerdo

En resumen, puede concluirse que la determinación de las variables estratégicas posibilita la promoción de cursos de acción que permitan la planificación efectiva de los recursos, la anticipación de amenazas y desafíos, el aprovechamiento de oportunidades y ventajas, y la identificación de herramientas y mecanismos de dirección, entre otros aspectos, dirigidos a la consecución de las metas de crecimiento económico y comercial; en otras palabras, propicia la definición de líneas políticas y estratégicas para soportar la toma de decisiones, lo que refuerza el argumento de Godet (2000): “Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres, que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias”.



## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

**BIBLIOGRAFIA**

Arango, X. y Cuevas, V. (2014). Método de Análisis Estructural: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MicMac). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20tpwww.tirant.com%20mexlibro9788416062324%23%29.pdf>.

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos Clave e introducción a su práctica. ICAP - Revista Centroamericana de Administración Pública (71). ISSN1409-0937 No 71 Julio - Diciembre / 2016.

Barragán, S. y Bohorquez, Y. (2017). Emprendimiento Local en los Procesos de Integración Regional: Una Perspectiva de las pequeñas y medianas empresas a partir del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico para Chile y Colombia 2011-2016. Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Bañuls, V. y Salmerón, J. (2008). Áreas calve para desarrollo económico y social: Una visión desde la actividad Prospectiva Internacional. Revista Problemas del Desarrollo. Vol. 39, núm. 153, abril-junio/2008.

Briceño, J. (2013). Ejes y modelos en la Etapa actual de la integración económica regional en América Latina. Estudios internacionales. Versión online. Vol.45 No. 175, Santiago, Ago. 2013.

De la Cadena, A. (2015). La Alianza del Pacífico. Dirección de Integración Económica: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Escandón, D. y Hurtado, A. (2012). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Universidad ICESI, publicado por Elsevier España, S.L.U.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. Universidad ICESI, publicado por Elsevier España, S.L.U.

Ferrando, A. (2014). El Comercio al 2035: Impulsores y Tendencias. Instituto de Estrategia Internacional. Pp.1-45.

Flórez, A. (2020). Videoconferencia MICMAC 2020 VARIABLES ESTRATÉGICAS. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ym0D9a-ufNg&list=LL&index=2>.

Frambes, A. (1993). Teorías sobre la integración aplicables a la unificación de los países latinoamericanos. Política y cultura, núm. 2, primavera, 1993, pp. 269-306.

Godet, M. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Cuaderno No 5. Cuarta edición actualizada, Abril de 2000.

Guajardo, I. (2016). La dimensión económica de la Alianza del Pacífico: una perspectiva mexicana, Revista Mexicana de Política Exterior. Núm.106. enero-abril 2016, pp.21-34.

Gutarra, R. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XX. No. 1- 1er. Semestre 2019, Enero- Junio, pp. 107-129.

Hara, N., Olivares, R., Reyes, N. y Flores, A. (2018). Las cadenas globales de valor de la alianza del pacífico. VI Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones (noviembre 2018).

Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia. Información tecnológica, Vol. 25 no. 2 La

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Serena. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642014000200013](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000200013).

Hernández, G. (2015). Especialización Vertical en Colombia: una primera aproximación. Coyuntura Económica. Vol. XLV, No. 1, Junio de 2015, pp. 171-191. Fedesarrollo, Bogotá – Colombia

Hernández, J. A. y Muñoz, L. G. (2015). Comercio y evolución de la Alianza del Pacífico. Equidad & Desarrollo, (24), 97-118.

Jiménez, R. (2017). Prospectiva estratégica aplicada a la hacienda pública: Un ejercicio para la gestión de sus activos y pasivos al año 2030. Facultad de Ciencias Económicas UNMSM. Pensamiento crítico, Vol. 22, No 2, 2017, pp. 7-12.

López, C. y Robledo, J. (2014). Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la pyme colombiana. Gestión & Sociedad, 7(2); 11-30.

Martelo, R., Moncaris, L. y Vélez, L. (2016). Integración del Ábaco de Régnier, Encuestas y Lluvia de Ideas en la Definición de Variables Claves en Estudios Prospectivos. Universidad de Cartagena, Facultad de Ingeniería, Grupo de Investigación en Tecnologías de las Comunicaciones e Informática, GIMATICA. Av. Consulado, Calle 30, No 48 -- 152, Cartagena-Colombia.

Mendoza, C. (2014). Revisión Crítica de las teorías de la integración económica regional. TEACS, Año 7, número 15, Julio- Diciembre 2014, pp. 25-39.

Mesa, F. y Torres, R. (2019). Pymes manufactureras exportadoras en Colombia: un análisis de su actividad real. Lecturas de Economía- No 90. Medellín, enero-junio 2019.

Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. ANÁLISIS ISSN: 0120-8454 Vol. 46 / No. 84 Bogotá, ene.-jun. / 2014 pp. 89-104.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Naranjo, J. (2014). La Alianza del Pacífico como influye en la pequeña y mediana empresa en Colombia. Institución Universitaria ESUMER, Facultad de Estudio Internacionales, Medellín.

Noël, P. (2001). Ensayo de prospectiva económica global. Coincidencias y divergencias. Recuperado de [http://www.istor.cide.edu/archivos/num\\_24/coincidencias.pdf](http://www.istor.cide.edu/archivos/num_24/coincidencias.pdf).

Ortiz, C. y Vásquez, L. (2007). Aprendizaje manufacturero, dependencia tecnológica y crecimiento económico: el caso colombiano. Calí: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias sociales y económicas.

Paéz, J. (2015). Barreras comerciales en bienes finales y bienes intermedios: efectos en la productividad industrial colombiana 1992-2009. Coyuntura Económica. Vol. XLV, No. 2, Diciembre de 2015, pp. 183-220. Fedesarrollo, Bogotá – Colombia.

Petit, J. (2014). La teoría económica de la integración y sus principios fundamentales. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 2014. Vol. XX, No. 1 (ene-jun), pp. 137-162.

¿Qué es prospectiva?, recuperado de <https://degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva/>.

Ruiz, J. (2015) ¿Cuáles son los sectores con mayor potencial para aprovechar la Alianza del Pacífico? BBVA Research.

SENA (2017). Métodos y Herramientas de Prospectiva, Vigilancia e Inteligencia Organizacional. Previos. Sistema de prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional Versión 4.0, Mayo 2017.

Tarapués, D. (2014). El narcotráfico y el lavado de activos dentro de la agenda de la Alianza del Pacífico. Alianza del Pacífico: mitos y realidades. Pp. 579- 612

Trujillo, I. (2017). Sobre las ventajas de la Alianza del Pacífico para Colombia. Revista Prolegómenos, Derechos y Valores, 17, 33, 159-172.

## VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA PYMES EN EL ACUERDO AP

Vergara, E. (2010) Pautas para la selección de las técnicas AHP, PROMETHEE y Ábaco de Régnier modificado. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería. Ciudad Universitaria, México D.F.

Villareal, I. (2016). La dimensión económica de la Alianza del Pacífico: una perspectiva mexicana. *Revista mexicana de política exterior*, núm. 106, enero-abril 2016, pp. 21-34.

Visión Estratégica de la Alianza del Pacífico al Año 2030, recuperado de <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/V.-final-ALIANZA-DEL-PACIFICO-V2030-version-final-julio-24.pdf>