

Modelo de negocio en el marco de los acuerdos regionales
de integración para promover la internacionalización
empresarial del sector de servicios en Colombia

Ana Eloísa Garzón
Fundación Universitaria San Mateo



Resumen

En el marco de la reactivación económica y en el cumplimiento de la Agenda 2030 de los ODS, es indispensable la promoción de la internacionalización de las empresas en busca de oportunidades y promoción para ser competitivos en los mercados externos, por lo que se encuentran vigentes 3 acuerdos de integración, como una alternativa de facilitación al comercio, que ofrecen apoyo técnico y financiero en dentro del plan de reactivación económica del país, por lo anterior la investigación propone diseñar un modelo de negocio con el aprovechamiento de los acuerdos regionales de integración ALADI, CAN y Alianza del Pacífico, para el sector servicios, a través de la caracterización de estos tres acuerdos encaminados a conocer mejor su funcionamiento los servicios que ofrecen a sus miembros, igualmente los beneficios que se pueden aprovechar para promover la comercialización de los servicios en los mercados externos; esto indica realización de una investigación de tipo exploratoria con una metodología mixta, que permita de forma cualitativa la revisión de literatura y recolección de información de fuentes primaria y secundarias, e igualmente cuantitativa un análisis numérico y estadístico de la información recolectadas, pudiendo utilizar herramientas con la entrevista y la encuesta, esperando poder entregar proponer un modelo de negocios que pueda ser aplicado por las empresas del sector de servicios para generar oportunidades de nuevos negocios que les permita competir internacionalmente.

Palabras clave: internacionalización, PYMES, acuerdos regionales, modelos de negocio servicios, sostenibilidad.

Introducción

El sector servicios en Colombia es fundamental para la economía nacional, representando el 49 % de los establecimientos económicos del país. Este sector no solo es vital por su contribución al PIB, sino también por su potencial para generar empleo y promover el desarrollo sostenible. En un contexto global marcado por la integración económica, la internacionalización del sector servicios se convierte en una prioridad estratégica para Colombia.

Los acuerdos regionales como ALADI, CAN y Alianza del Pacífico juegan un papel crucial al ofrecer plataformas para mejorar la competitividad y acceder a nuevos mercados. Estos acuerdos no solo eliminan barreras comerciales, sino que también brindan herramientas para fomentar la innovación, facilitar la transferencia de tecnología y promover prácticas empresariales sostenibles.

Este estudio analiza cómo las PYMES, en su esfuerzo por internacionalizarse, pueden aprovechar estos marcos de integración para innovar, generar valor y responder

a las demandas de mercados internacionales. Además, se destaca la alineación de estas estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en lo relacionado con el crecimiento económico inclusivo y la sostenibilidad ambiental.

Metodología

El enfoque metodológico fue de carácter exploratorio y mixto, utilizando información cualitativa y cuantitativa proveniente de fuentes primarias y secundarias. Se realizaron entrevistas a expertos del sector servicios, análisis de datos estadísticos sobre exportaciones y una revisión exhaustiva de la normativa relacionada con acuerdos comerciales. Además, se incluyeron estudios de caso de empresas que han implementado modelos de negocio exitosos basados en los marcos de integración regional.

La investigación se apoyó en herramientas como el modelo Canvas para estructurar las dinámicas de negocio y la metodología de cadena de valor para identificar actividades clave en la generación de ventajas competitivas. También se evaluaron informes gubernamentales y bases de datos de organismos internacionales para contextualizar las tendencias del sector servicios en Colombia.

Análisis y discusión

La adopción de modelos de negocio innovadores es esencial para la internacionalización del sector servicios. Estos modelos no solo permiten responder a las demandas de mercados globales, sino que también fomentan la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. En este contexto, el modelo Canvas ha sido ampliamente utilizado para identificar elementos clave como los recursos estratégicos, las alianzas y las fuentes de ingresos que potencian el crecimiento empresarial.

En el caso de la ALADI, se observa que la creación de un mercado común latinoamericano facilita el acceso a nuevos mercados y reduce barreras comerciales. Este acuerdo permite a las PYMES colombianas aprovechar economías de escala, diversificar su oferta exportadora y participar en cadenas de valor regionales. Adicionalmente, las normativas incluidas en este marco han promovido la transferencia de tecnología y el fortalecimiento de capacidades locales.

Por su parte, la CAN se enfoca en la estandarización de procesos y el apoyo financiero a las empresas de servicios. Esto ha permitido que las PYMES puedan competir en igualdad de condiciones con actores internacionales, logrando mejorar su eficiencia operativa y desarrollar productos adaptados a las necesidades del mercado. Un ejemplo clave es la implementación de cadenas de valor colaborativas, donde las empresas comparten recursos y conocimientos para reducir costos y mejorar la calidad del servicio.

La Alianza del Pacífico ha sido fundamental en la promoción de la innovación y la sostenibilidad. Los programas de capacitación diseñados por esta alianza han permitido que las empresas colombianas mejoren su preparación técnica y estratégica, lo que se traduce en un aumento de la competitividad. Además, el enfoque en la sostenibilidad ha incentivado la adopción de procesos más eficientes y responsables con el medio ambiente, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es importante destacar que los procesos de internacionalización también presentan desafíos significativos. Entre ellos, la falta de infraestructura tecnológica adecuada, las barreras lingüísticas y culturales, y la necesidad de mayores inversiones en capital humano. Para mitigar estos retos, las PYMES deben desarrollar estrategias adaptativas que incluyan el fortalecimiento de sus capacidades internas y la búsqueda de alianzas estratégicas con actores clave en los mercados internacionales.

Asimismo, el análisis de las exportaciones de servicios en Colombia revela un cambio significativo en los sectores más dinámicos. Mientras que el turismo ha sido históricamente un motor clave, sectores como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los servicios empresariales han tomado un rol predominante en los últimos años. Esto refleja una tendencia global hacia la digitalización y la prestación de servicios de alto valor agregado. Las exportaciones de TIC, por ejemplo, crecieron un 10 % en 2020, impulsadas por la demanda de soluciones digitales durante la pandemia.

Finalmente, la implementación de procesos de economía circular dentro de las empresas ha demostrado ser un factor diferenciador en mercados internacionales. Este enfoque no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino que también reduce costos y genera nuevas oportunidades de negocio. Las PYMES que integran prácticas de reciclaje, reutilización de materiales y diseño sostenible han logrado establecerse como líderes en sus respectivos sectores, obteniendo una ventaja competitiva significativa.

Resultados

El análisis evidencia un crecimiento sostenido en las exportaciones de servicios, especialmente en sectores como turismo, TIC y servicios empresariales. Por ejemplo, las exportaciones de servicios en 2020 crecieron un 27 %, destacando el impacto positivo de los acuerdos regionales. Este crecimiento está directamente relacionado con la capacidad de las empresas para adaptarse a las demandas del mercado internacional, integrando tecnologías avanzadas y estrategias sostenibles. La cadena de valor es la clave para el modelo de negocios que se desea realizar, para la creación de un servicio o producto, cuyo objetivo es incrementar la eficiencia de un bien o servicio y tener el mayor aprovechamiento con los menores costos posibles. “Desde las comunicaciones hasta el transporte, las finanzas, la educación, el turismo y los servicios relacionados con el medio ambiente, el sector de los servicios se ha convertido en la columna

vertebral de la economía mundial” (Organización Mundial del Comercio, 2012, p. 15).

En algunos espacios se tiene la idea de que expandir los modelos de negocios son complejos, pero “el verdadero secreto de transformar o transitar a un nuevo modelo de negocio está, en la habilidad de vincular una nueva tecnología a una necesidad de mercado emergente”. (Kavadias, et al., p. 1).

En el caso del sector TIC, las empresas han incrementado su participación en mercados clave como Estados Unidos, España y México, aprovechando las oportunidades generadas por la transformación digital. Esta tendencia ha sido apoyada por la adopción de plataformas de comercio electrónico y el desarrollo de aplicaciones móviles innovadoras, que han permitido a las empresas colombianas competir a nivel global, además del resurgimiento de nuevos modelos de negocios especialmente digitales, que han impulsado el desarrollo del comercio de servicios.

Tabla 1: Tipos de modelos de negocios con mayor tendencia para las empresas.

Tipo	Descripción
Razor & Blade	En este modelo de negocio, el producto básico se ofrece a un precio mínimo e inclusive puede ser gratuito. Pero los recursos adicionales que los clientes necesitan para certificar u aumentar ese conocimiento, estos sí tienen un costo elevado. (se busca primero ganar lealtad al reducir las barreras para comprar o adquirir el producto base).
Long Tail	Ofrece márgenes estrechos y ventas de menor volumen de productos individuales, y las ganancias son significativas en la amplia gama vendida. En este modelo de negocio la empresa debe ser capaz de manejar los costos de distribución de manera eficiente ya que no se está vendiendo en grandes cantidades uno o varios tipos de productos.
Crowsourcing	Consiste en externalizar tareas específicas a actores externos que generalmente aprenden sobre las tareas de una convocatoria abierta. El objetivo de este modelo es que a través de un incentivo la empresa convoca una gran cantidad de público para aportar ideas innovadoras o encontrar soluciones más económicas y efectivas para el funcionamiento de la empresa.
Crowdfunding	Este modelo de negocio consiste en externalizar o abrir el financiamiento del de un proyecto al público en general. Su intención es buscar que se democratizen las inversiones de un proyecto, el cual comienza con anuncios publicitarios para dar a conocer a los inversores o patrocinadores, los proyectos en los que se requiere capital.

E-commerce	Consta de diversas actividades, entre ellas tenemos: compra y venta de suministro, y también distribución de servicios o productos a través de las plataformas digitales o sitios web presentes en el internet.
Barter	Describe un modelo de negocio en que los productos o servicios se intercambian entre personas u organizaciones por productos o servicios en especie (no hay transacción de dinero) es un método muy tradicional que aún se lo usan varias organizaciones como agencias de marketing, medios de comunicación marcas hoteleras etc.
Premium	Para este modelo de negocio se ofrece una versión gratuita del servicio y otra versión premium la cual dispone de un pago para acceder al total de los servicios o herramientas disponibles.

Nota. Elaboración propia con información mencionada en el curso de la plataforma EBX sobre diseño e innovación de modelos de negocios del año 2021

El sector servicios o también sector terciario en Colombia, se caracteriza por producir elementos no tangibles a la población y es considerado de vital importancia para el buen funcionamiento de la economía en el país. Se encuentra regulado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Min Comercio), en materia de “integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020, p. 1).

En 2020, como menciona Min Comercio en una noticia, Colombia exporto USD 567 millones, “principalmente en servicios de BPO de valor agregado, software, TI y apps, servicios de salud, producción audiovisual, publicidad y mercadeo, animación digital y videojuegos, servicios editoriales y gráficos, educación, artes escénicas y música” (MinComercio, 2021, p. 1).

El turismo, a pesar de las afectaciones causadas por la pandemia, ha mostrado una recuperación significativa. Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los ingresos por exportaciones de servicios turísticos crecieron un 15 % en 2021 en comparación con el año anterior. Esto se debe en parte a las iniciativas gubernamentales para fomentar el turismo sostenible y la promoción de destinos en regiones menos exploradas, como el eje cafetero y la Amazonía. La cadena de valor para un modelo de negocios describe el rango completo de actividades necesarias para la elaboración de un producto o servicio el cual sirve para “evaluar los procedimientos

relacionados con el propósito de incrementar la eficiencia en la producción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible” (Certus.edu, 2020, p. 1).

A medida que avanza la tecnología y la interrelación a nivel mundial los servicios toman un papel importante sobre las economías. Para América Latina esta parte de una muy baja participación muy baja del promedio mundial lo que permite ver brechas y a su vez indica oportunidades para dinamizar la economía a partir del sector servicios según documento de las naciones unidas.

Las ventas internacionales desde Colombia crecieron 27 % en 2020, por mayores compras de países como Estados Unidos, Finlandia, Corea del Sur e Israel, de acuerdo con el BID, la tendencia fue global porque los servicios son más resilientes que los bienes en el comercio” (MinComercio, 202, p. 2).

Los servicios empresariales también han sido un motor clave en el crecimiento del sector. Áreas como la consultoría, la externalización de procesos de negocios (BPO) y los servicios financieros han ganado relevancia, representando un 20 % del total de exportaciones de servicios en 2021. En 2020, como menciona Min Comercio en una noticia, Colombia exporto USD 567 millones, “principalmente en servicios de BPO de valor agregado, software, TI y apps, servicios de salud, producción audiovisual, publicidad y mercadeo, animación digital y videojuegos, servicios editoriales y gráficos, educación, artes escénicas y música” (MinComercio, 2021, p. 1). Este desempeño refleja la capacidad de las empresas colombianas para ofrecer soluciones personalizadas y de alta calidad, lo que ha fortalecido su presencia en mercados internacionales exigentes.

Otro resultado destacado es el impacto de los acuerdos regionales en la reducción de barreras arancelarias y la simplificación de trámites para las exportaciones. Las empresas que han aprovechado estas ventajas han logrado una mayor diversificación de sus mercados, exportando no solo a países vecinos sino también a regiones más alejadas como Asia y Europa. Esto ha sido posible gracias a programas específicos dentro de los acuerdos, como los desarrollados por la Alianza del Pacífico, que han facilitado el acceso a nuevas oportunidades comerciales, en materia de “integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020, p. 1).

El acuerdo del CAN pone en marcha el plan de acción (CAMIPYME) que tiene por objetivo mejorar las “acciones conjuntas para la promoción de las actividades sectoriales en los diversos campos de intervención que sobre MIPYME desarrollan los Países Miembros, a fin de promover un mayor acceso de las MIPYMES andinas a los mercados dinámicos de bienes, servicios y factores productivos” (Comunidad Andina, 2021, p. 1).

En los que hace referencia a otros países es importante destacar a países latinoamericanos y socios comerciales de Colombia que se destacan por su dinámica como Brasil que es una de las economías con mayor crecimiento a nivel global según la CEPAL debido a que su PIB, en temas relacionados al sector servicios ha tenido un déficit en los últimos años, pero mencionando que “el primer semestre de 2021, el déficit en los servicios fue de 7.900 millones de dólares, un 25 % inferior a la cifra anotada en el mismo período de 2020” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2021, p. 10).

Colombia en busca de optar por nuevas prácticas alineadas con los ODS, y a través de la ley 1901 de junio de 2018; se crean las BIC, un proyecto dirigido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la entidad de Confecámaras; a fin de “promover la responsabilidad social, corporativa y la cultura empresarial, los aportes a la colectividad, al medio ambiente y al desarrollo empresarial del país sin tener que establecer un nuevo modelo societario” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p. 1).

Tabla 2: Propósitos fundamentales que persiguen las sociedades BIC.

1	Incorporar metas sociales y ambientales, que permitan ir más allá de la maximización del interés económico de sus accionistas.
2	Asegurarse de que se cumpla el propósito descrito para que los directores y gestores de la sociedad puedan maximizar el interés social y ambiental.
3	Garantizar que se dé la transparencia en el reporte de impacto empresarial de estas cinco dimensiones: 1. Modelo de negocio, 2. gobierno corporativo, 3. Prácticas laborales, 4. Prácticas ambientales y 5. prácticas con la comunidad.

Nota. Elaboración propia con información tomada del registro de sociedades BIC (2020).

Para apoyar los sectores afectados “la Banca de Desarrollo Territorial (Findeter) lanzó la línea de crédito ‘Compromiso Colombia’, con un cupo de \$713 mil millones, dirigida a apoyar los sectores público y privado del país afectados” (Gobierno de Colombia, 2020, p. 1).

Al analizar las exportaciones de servicios colombianos las cifras obtenidas de Analdex entre los periodos 2016 y 2021 se evidencia que el sector con la mayor variación son los viajes de turismo; la tabla 2 indica que entre los periodos 2016 a 2020 las variaciones se deben a las temporadas de vacaciones.

En el año 2020, como consecuencia de la pandemia COVID 19 se observan caídas atípicas sobresaltando principalmente los sectores de turismo y transporte (aéreo y terrestre); respecto de los demás sectores de comercio, como el e-commerce y TIC los cuales durante la pandemia fueron las más utilizadas generando un crecimiento del 60 % frente a los demás servicios empresariales.

Igualmente, se observa que las PYMES que adoptaron prácticas de sostenibilidad han mejorado no solo su desempeño económico, sino también su reputación internacional. La implementación de estrategias de economía circular, como la reutilización de materiales y la eficiencia energética, ha permitido a estas empresas acceder a mercados donde los estándares ambientales son cada vez más rigurosos. Este enfoque no solo garantiza la competitividad a largo plazo, sino que también posiciona a Colombia como un referente en prácticas empresariales responsables.

En el marco de integración las asociaciones han estado en negociaciones desde el año 2011, para llegar bilateral o subregionalmente completar el comercio de servicios “Las Estadísticas del Comercio de Servicios se incorporaron desde el año 2011, en dicha reunión se llevó a cabo la reunión de funcionarios gubernamentales para la aprobación y desarrollo, de un programa que comprende la cooperación sobre estadísticas en servicios” (Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI], 2011, p. 3).

En la reunión los expertos identificaron los aspectos fundamentales que deberían ser priorizados en un programa de cooperación. En la página principal de la ALADI se encuentran los principales textos de los acuerdos y protocolos, la ALADI en el ámbito de esta Asociación, de la CAN, del MERCOSUR, de los TLC suscritos con terceros países y en el contexto de la OMC.

Conclusiones

La internacionalización del sector servicios colombiano requiere la implementación de modelos de negocio innovadores que integren sostenibilidad, personalización y colaboración estratégica. Los acuerdos regionales, como ALADI, CAN y Alianza

del Pacífico, ofrecen plataformas efectivas para impulsar esta transformación. Estas plataformas permiten a las PYMES no solo superar barreras comerciales tradicionales, sino también acceder a herramientas de capacitación, financiación y tecnologías avanzadas.

Referencias

- Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]. (2011). *Acuerdo de Complementación Económica No. 24*
<https://www2.aladi.org/nsfaladi/nuevostemas.nsfda78fbed9df9ffe883257d8500610720/9561554604951bbb03257206006f7a12?OpenDocument>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Obtenido de https://www.ccb.org.co/content/download/171765/2971271/version/1/file/Cartilla_sociedadescomerciales_deinterescolectivo_BIC-compressed.pdf
- Certus.edu. (2020, 24 de abril). *¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve?* <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*.
- Comunidad Andina. (2021). <http://www.comunidadandina.org/Seccion>.
- Gobierno de Colombia. (2020). Gov.co. <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones/acciones-de-pymes.html>
- Kavadias, S., Ladas, K., & Lonch, C. (2020). ARM *Consultores*. <http://amr-consultores.com/seis-factores-clave-para-el-exito-de-tu-modelo-de-negocios/>
- MinComercio. (2021, 25 de marzo). *En 2021, las exportaciones de servicios potenciarán la reactivación económica*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/en-2021-las-exportaciones-de-servicios-crecieron>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2012). *Organización Mundial del Comercio* https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/serv_s.htm