



**CEIPA**

Powered by Arizona State University®



**CÁMARA DE COMERCIO  
ABURRÁ SUR**

# Boletín OIER

Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional.

Mayo de 2024. Número 5.  
ISSN: 3028-3167 (En línea)

*Aportando a la toma de decisiones para la expansión  
global de las empresas y las regiones.*

**Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional**  
**Administración de Negocios Internacionales**  
**CEIPA powered by Arizona State University**

**Comité Editorial**

**Daniel Bonilla Calle PhD.**

Director OIER.

**Ana María Gómez Trujillo PhD.**

Co-directora línea de internacionalización empresarial.

**Juan Camilo Mesa Bedoya PhD.**

Co-director línea de internacionalización regional.

**ISSN: 3028-3167 (En línea) | Número 5 | Mayo de 2024 | Periodicidad mensual**

**Institución Universitaria CEIPA | Fondo Editorial CEIPA**

Calle 77 Sur No. 40 – 165 Sabaneta, Antioquia – Teléfono (604) 305 6100

Carrera 57 No 72 – 143. – Barrio El Prado, Barranquilla, Atlántico – Teléfono (605) 311 1050

Visítanos en: [ceipa.edu.co/observatorio/](http://ceipa.edu.co/observatorio/)

Esríbenos a: [OIER@ceipa.edu.co](mailto:OIER@ceipa.edu.co)

## Contenido

Presentación	pág. 2
Editorial: Hacia una economía global de datos movidos por la confianza y la colaboración	Pág. 3
Columnista invitado: Medellín - Un Caso Inspirador de Transformación Productiva	Pág. 4
Análisis de comercio internacional: Edición especial sobre el sector servicios	pág. 5
Internacionalización empresarial: Trazando rutas globales - El viaje de TM Solutions hacia los mercados internacionales	pág. 11
Internacionalización regional: Estrategias de Atracción de Inversión Extranjera de Medellín	pág. 13
Cultura y negocios - Vuelta al mundo: Portugal se viste de flores	pág. 15
Entorno financiero internacional: Servicios financieros a un dedo de distancia	pág. 16
Perspectivas globales: Riesgos geopolíticos en el sector servicios	pág. 18

## Presentación

Presentamos una nueva edición del Boletín del Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional (OIER), una herramienta para la presentación de datos, contactos, casos y herramientas que resultan útiles para el tejido empresarial y el fortalecimiento de sus capacidades empresariales, para la comunidad académica y empresarial de la región.

Esta edición, correspondiente al mes de mayo de 2024, concentrada en la internacionalización de empresas de servicios.

Este boletín se divide en ocho secciones de análisis entorno a la internacionalización. En la editorial, Andres Arias, Gerente del Cluster Negocios Digitales del Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, analizó la nueva economía digital, impulsada por tecnologías como el 5G, la IA y la nube, destacando cómo está transformando sectores enteros, ofreciendo una infraestructura para la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

La segunda sección, José Alban Londoño Arias, Decano de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Tecnológico de Antioquia y Presidente de Rednicol se centra en analizar el proceso de transformación de las vocaciones productivas de Medellín, desde una vocación industrial hacia la consolidación de un Hub de innovación y tecnología.

La tercera sección está dedicada al análisis del comercio internacional de Colombia con el mundo, en este número se analizó el sector servicios. Esto con la intención de contextualizar el potencial de internacionalización de este sector en Colombia y sobre todo, de recalcar la necesidad de contar con mejores fuentes de información, más actualizadas, que permitan tomar mejores decisiones para la expansión a mercados globales.

La cuarta y quinta sección abordan análisis de casos de internacionalización, uno empresarial, dedicado al caso TM Solutions, es una empresa colombiana de desarrollo

de software y consultoría, que ofrece soluciones tecnológicas empresariales para la administración de flotas de transporte. Este caso fue documentado por Ana María Gómez-Trujillo. Posteriormente, se desarrolla el caso de internacionalización territorial, dedicado en esta ocasión al análisis de la estrategia de atracción de inversión extranjera directa de Medellín, proceso liderado por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, caso documentado por Juan Camilo Mesa Bedoya.

La sexta sección corresponde al apartado de “Cultura y Negocios”. En esta ocasión, Diana Carolina Buriticá Henao, analizó el impacto en el sector de servicios que representa La Fiesta de la Flor de Madeira, de Portugal, una celebración atrae a visitantes de más de 80 países.

En la séptima sección se abordó la temática “Servicios financieros a un dedo de distancia” en el habitual análisis del entorno financiero internacional por Juan Sebastián Rodríguez Jiménez. Por último, la octava sección contiene el análisis de perspectivas globales, en la que Daniel Bonilla-Calle PhD dio a conocer una serie de recomendaciones para analizar los riesgos geopolíticos en procesos de internacionalización de empresas de servicios.

Equipo OIER.

## Editorial

### *Hacia una economía global de datos movidos por la confianza y la colaboración.*

Por: Andrés Arias Ramírez

Gerente Cluster Negocios Digitales  
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

La internacionalización empresarial representa una estrategia crucial en la era de la globalización, permitiendo a las empresas expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales y más aún cuando el intercambio de información redefine el concepto de soberanías y limitaciones físicas territoriales.

Este proceso no solo abre puertas a nuevos mercados, sino que también diversifica los riesgos y potencia el reconocimiento de marca a nivel mundial. La nueva economía digital, impulsada por tecnologías como el 5G, la IA y la nube, está transformando sectores enteros, ofreciendo una infraestructura para la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Los espacios federados de datos emergen como una solución a la fragmentación de datos, promoviendo la colaboración y la creación de valor a partir de la compartición segura y soberana de datos entre diferentes actores. Los modelos de valoración de datos son fundamentales para entender el valor económico de los datos, aplicando enfoques como el de mercado, costo e ingreso para determinar su valor en distintos contextos.

Europa, por ejemplo, ha sido pionera en la promoción de iniciativas que fomentan la soberanía y la economía de datos. La IDSA (International Data Spaces Association) es una referencia en el desarrollo de espacios de datos compartidos y soberanos, ofreciendo recursos y conocimientos para la creación de productos y servicios basados en datos, así mismo organizaciones como BAIDATA se posiciona como un nodo fundamental, impulsando la soberanía y la economía del dato en la Península Ibérica. Por su parte, GAIA-X se enfoca en la creación de una infraestructura de datos abierta,



federada e interoperable, basada en los valores de soberanía digital y disponibilidad de datos.

Estas iniciativas son cruciales para el futuro de la economía digital y la internacionalización empresarial, ya que proporcionan las herramientas y el entorno necesario para que las empresas puedan competir y prosperar en un mercado globalizado y orientado a datos. La colaboración y el intercambio de conocimientos entre estas iniciativas amplían las posibilidades de innovación y crecimiento, estableciendo un nuevo paradigma en la valoración y utilización de datos en el ámbito empresarial. Estos ecosistemas de espacios federados de datos están dando lugar a innovadores modelos de negocios que aprovechan la colaboración y la compartición de datos para crear valor. Estos modelos se caracterizan por su enfoque en la resolución integral de las necesidades de los clientes, a través de una red de socios que operan bajo un marco de confianza y gobernanza compartida.

Uno de los modelos emergentes es el de negocios basados en ecosistemas, donde las empresas dejan de enfocarse exclusivamente en productos y servicios individuales para centrarse en satisfacer las necesidades del cliente de manera holística. Esto implica la creación de alianzas estratégicas y la integración de servicios complementarios, lo que permite ofrecer soluciones más completas y personalizadas.

Estos modelos de negocio no solo optimizan el capital y minimizan los procesos internos que requieren mucho capital, sino que también crean nuevas formas de valor para los clientes y los participantes del ecosistema. La clave del éxito en estos modelos radica en la capacidad de las empresas para identificar nuevas formas de colaborar y conectarse, más allá de la competencia tradicional basada en productos y servicios.

Estamos ante una redefinición de paradigmas que nos invita a repensar estrategias y nuevos modelos de negocios en donde los datos y la información son la moneda de cambio para sostenerse en el tiempo y avanzar a la misma velocidad del mercado, pero la nueva invitación es mirar un poco más allá de la explotación singular de los datos de cada compañía o sector y empezar a reaccionar ante la gran oportunidad de crear más valor compartiendo datos e información en esquemas de confianza, transparencia y compromiso, permitiendo reorientar las estrategias empresariales, promoviendo la innovación y la creación de valor en un mercado globalizado y orientado a datos.

## Columnista Invitado

### Medellín: Un Caso Inspirador de Transformación Productiva

Por: José Alban Londoño Arias

Decano Ciencias Administrativas y Económicas Tecnológico de Antioquia  
Presidente Rednicol

Medellín, la capital del departamento de Antioquia, se ha convertido en un ejemplo emblemático de transformación social y empresarial. Tras un pasado marcado por la violencia y el narcotráfico, la ciudad ha logrado reinventarse como un polo de desarrollo económico, innovación y calidad de vida. Esta notable transformación ha sido producto de una estrategia integral que ha combinado el crecimiento económico con la inclusión social y la sostenibilidad ambiental.



A principios del siglo XX, Medellín experimentó un rápido crecimiento industrial, impulsado por sectores como el textil, el cuero y la alimentación. Sin embargo, en las últimas décadas, la ciudad ha reorientado su enfoque hacia la industria de servicios y la innovación, marcando un cambio fundamental en su modelo económico.

En los últimos años, Medellín registró un crecimiento económico real promedio anual del 5.6%, multiplicando su ingreso per cápita por 2.3 veces. Este notable avance se ha visto impulsado por la especialización empresarial y un aumento significativo en la inversión privada, consolidando a la ciudad como un centro económico dinámico y en expansión.

Uno de los elementos clave del éxito de Medellín ha sido la identificación de clusters productivos estratégicos. Estos clusters agrupan a más de 28,000 empresas y generan aproximadamente 1.2 millones de empleos. Incluyen sectores como negocios digitales, turismo, químicos, sistema moda, metalmecánica e industrias 4.0, como software, TI y BPO. La especialización en estos sectores ha permitido

diversificar la economía local y fomentar la innovación en múltiples áreas. La base empresarial de Medellín es diversa y robusta. En 2018, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia registró más de 33,900 empresas. Si bien el sector manufacturero sigue siendo importante, la ciudad ha ampliado su enfoque hacia los servicios y la tecnología, reflejando una economía más equilibrada y resiliente. En 2021, Medellín registró más de 23,000 nuevas empresas, muchas de ellas enfocadas en negocios disruptivos basados en tecnología.

Medellín ha implementado estrategias específicas para atraer inversión extranjera en el sector de servicios. La ciudad ofrece un entorno favorable para las empresas, con una infraestructura moderna, talento humano calificado y un ecosistema de innovación en constante crecimiento. Además, el gobierno local ha establecido incentivos fiscales y programas de apoyo para facilitar la inversión extranjera. La estrategia de atracción de inversión extranjera, liderada por la ACI Medellín, ha sido reconocida a nivel global.

La transformación de Medellín no se ha limitado a lo económico. La ciudad ha implementado políticas públicas que promueven la inclusión social y mejoran la calidad de vida de sus habitantes. Proyectos como el Metrocable, que conecta barrios periféricos con el centro de la ciudad, y programas educativos y culturales, han sido claves para fomentar una mayor cohesión social y reducir la desigualdad. Medellín ha logrado una transformación económica y social notable, pasando de ser una ciudad industrial a un *hub* de innovación y servicios.

Las cifras respaldan este cambio, evidenciando un crecimiento económico sostenido y una diversificación empresarial significativa. La ciudad continúa trabajando en su desarrollo productivo para competir a nivel global, manteniendo un enfoque en la calidad de vida y la convivencia. Este caso de transformación productiva demuestra que, con una planificación estratégica y una implementación efectiva de políticas públicas, es posible superar desafíos históricos y construir una ciudad más próspera e inclusiva.

## Análisis de comercio internacional

### Edición especial sobre el sector servicios

Por: Juan Camilo Mesa Bedoya – PhD

Profesor Titular Administración de Negocios Internacionales

El comercio exterior de servicios ha ganado un papel protagónico en la economía colombiana, impulsando el crecimiento y la diversificación del país. Este análisis explora las tendencias y características del comercio exterior de servicios de Colombia con el mundo, destacando sus principales sectores.



Los indicadores de comercio internacional, herramientas fundamentales para el análisis del intercambio de bienes tangibles, también juegan un papel crucial en el comercio de servicios. Si bien presentan limitaciones en este ámbito específico, ofrecen información valiosa para comprender las tendencias y patrones del comercio internacional en este sector. A diferencia del comercio de bienes, en el comercio de servicios no siempre es posible determinar con precisión el destino o el origen del servicio. Esto dificulta la elaboración de indicadores como la balanza comercial de servicios. La amplia gama de servicios disponibles y su naturaleza intangible hacen que la clasificación y medición del comercio de servicios sea más compleja que en el caso de los bienes. Además, Debido a la naturaleza heterogénea de los servicios y la dificultad para determinar el origen y destino, no es posible realizar un análisis preciso de diversificación o concentración en cuanto a sectores y mercados de destino.

Es importante destacar que, para superar las limitaciones mencionadas, se están desarrollando nuevas metodologías y herramientas para la medición del comercio de servicios. Estos avances permitirán obtener una imagen más

precisa y completa del comercio internacional de servicios en el futuro. El informe detallado de comercio de servicios de la Organización Mundial de Comercio será publicado en junio y contiene información relevante en esta materia.

Es importante destacar que los datos sobre comercio de servicios varían dependiendo de la fuente consultada. La OMC, TradeMap y la Muestra Trimestral de Comercio Exterior de Servicios (MTCES) del DANE, por ejemplo, presentan metodologías y definiciones diferentes para la clasificación y medición de los servicios, lo que puede generar discrepancias en las cifras. De hecho, el DANE clasifica sus cifras de acuerdo con la Clasificación Ampliada de la balanza de pagos de servicios (CABPS), no obstante, reconoce que, aunque el Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios, MECIS 2010, recomienda que se presente información para las agrupaciones de Servicios financieros y Servicios de seguros y pensiones, actualmente no se cuenta con la información necesaria para producir estadísticas completas y confiables de dichos servicios. Por lo anterior, en esta sección nos concentraremos solo en los indicadores a nivel país y se analizarán las cifras de las tres fuentes mencionadas.

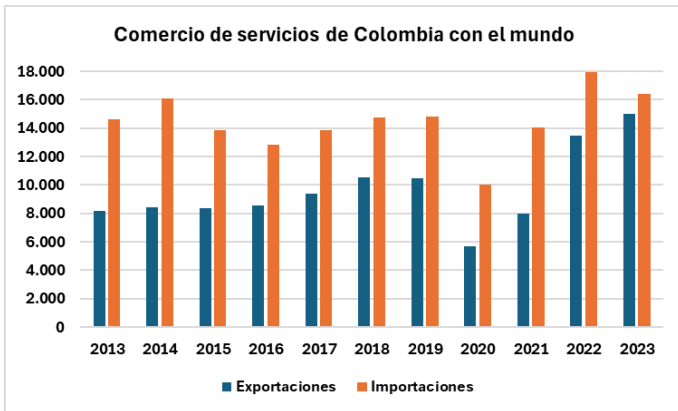
### Análisis de los indicadores a nivel país desde OMC

Según datos de la OMC, la balanza comercial de servicios de Colombia con respecto al mundo ha sido deficitaria desde el año 2013, presentando el siguiente comportamiento en el año 2023.

Variable	2023
Exportaciones totales (FOB)	\$ 15.010
Importaciones totales (FOB)	\$ 16.432
Balanza comercial	- \$ 1.422

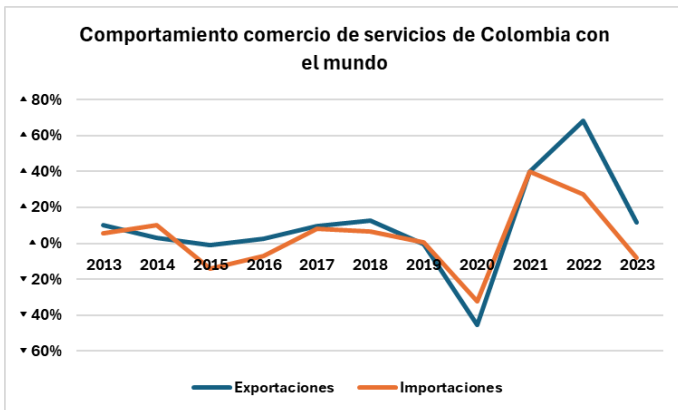
Nota: Elaboración propia con datos de OMC. Cifras en millones de dólares

Las exportaciones de servicios de Colombia han presentado una tendencia creciente en los últimos años. En 2013, las exportaciones alcanzaron un valor de 8.000 millones de dólares, mientras que en 2023 se ubicaron en 15.000 millones de dólares.



Nota: Elaboración propia con datos de OMC. Cifras en millones de dólares

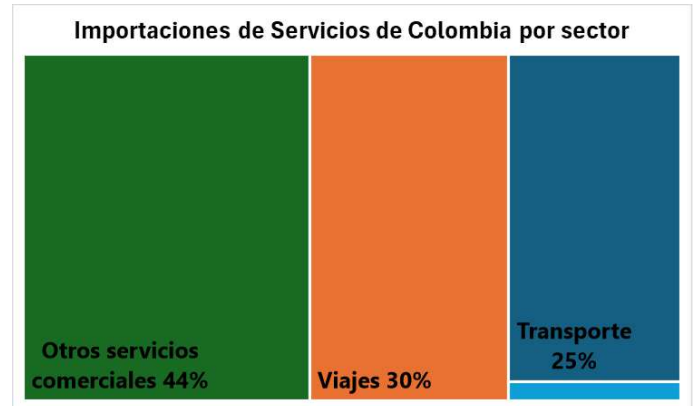
Un punto muy importante en el análisis sobre el comportamiento del sector servicios en materia de internacionalización es lo relacionado con el comportamiento de dicho sector en materia de exportaciones e importaciones. Se observa como en los últimos años el crecimiento ha escalado considerablemente hasta alcanzar fluctuaciones mayores al 60% en el caso de las exportaciones y del 40% en el caso de las importaciones, eso es muy significativo, por ejemplo, con respecto al crecimiento que normalmente tiene el sector de bienes.



Nota: Elaboración propia con datos de OMC. Cifras en millones de dólares

Según los datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), las importaciones de servicios en Colombia se distribuyen en diversas categorías, reflejando la demanda del país en diferentes sectores de servicios. La categoría de otros servicios comerciales es la más significativa, con un 44% del total de las importaciones de servicios, sumando \$7.154 millones. Esta categoría incluye una variedad de servicios como financieros, de telecomunicacio-

nes, consultoría, publicidad, y otros servicios profesionales. El transporte constituye el 25% del total de importaciones de servicios en Colombia, lo cual equivale a \$4.075 millones. Este alto porcentaje indica la dependencia significativa del país en servicios de transporte internacionales para el movimiento de mercancías y personas.

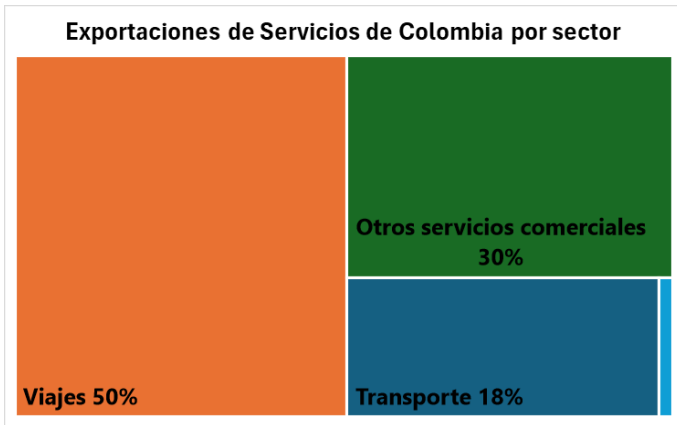


Nota: Elaboración propia con datos de OMC.

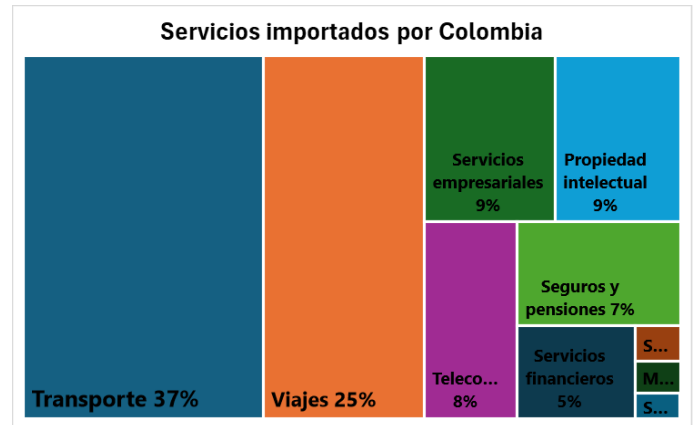
Por otro lado, las exportaciones de servicios en Colombia se distribuyen en varias categorías, reflejando las fortalezas del país en diferentes sectores de servicios. Los servicios de viajes constituyen la mayor parte de las exportaciones de servicios, con un 50% y un valor de \$7.578 millones. Este sector incluye el turismo y los viajes de negocios, indicando que Colombia es un destino atractivo para turistas internacionales y un centro para actividades empresariales. La categoría de otros servicios comerciales abarca el 30% de las exportaciones, sumando \$4.576 millones. El sector de transporte representa el 18% de las exportaciones de servicios, con un valor de \$2.738 millones.

Es importante señalar que esta clasificación es muy básica y no refleja completamente la variedad y complejidad de los servicios exportables de un país como Colombia. La realidad es que el país ofrece una amplia gama de servicios que no se capturan completamente en estas categorías, subrayando la necesidad de un análisis más detallado y desglosado para comprender mejor el potencial y la diversidad de las exportaciones de servicios colombianas y las necesidades claras del país en materia de importaciones de servicios.





Nota: Elaboración propia con datos de OMC.

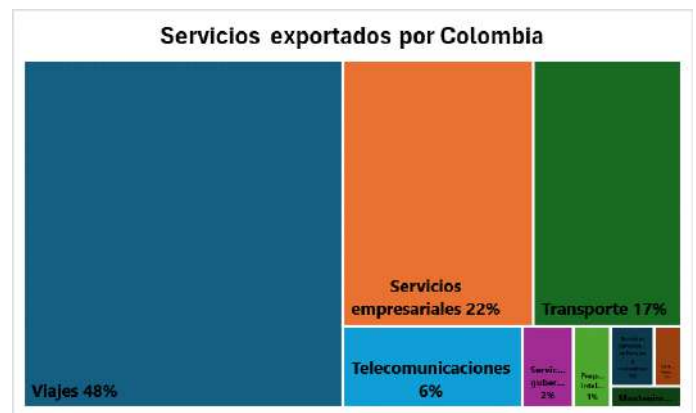


Nota: Elaboración propia con datos de TradeMap

### Análisis de los indicadores a nivel país desde TradeMap

Otra de las fuentes de información sobre comercio internacional de servicios es el portal TradeMap, el cual, basado en estadísticas de FMI, DESA, Eurostat, UNCTAD y OMC bajo la metodología BPM6. Esta metodología es bastante interesante, conocida como la Sexta Edición del Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional (Balance of Payments and International Investment Position Manual, Sixth Edition), es un marco desarrollado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para estandarizar la recopilación y presentación de datos sobre las transacciones económicas y financieras internacionales. La metodología que implementa este portal ofrece directrices detalladas para la compilación de estadísticas de balanza de pagos y de la posición de inversión internacional, proporcionando una base sólida para la comparación internacional de estos datos. Por tanto, en esta sección se presenta un análisis de las importaciones de servicios de Colombia en 2023.

Las importaciones de servicios de Colombia en 2023 se concentran en los sectores de transporte, viajes y servicios empresariales, que en conjunto representan más del 70% del total. Este patrón de importación sugiere una fuerte demanda de servicios logísticos y de soporte para actividades comerciales, así como una dependencia significativa en tecnología y servicios especializados del extranjero.



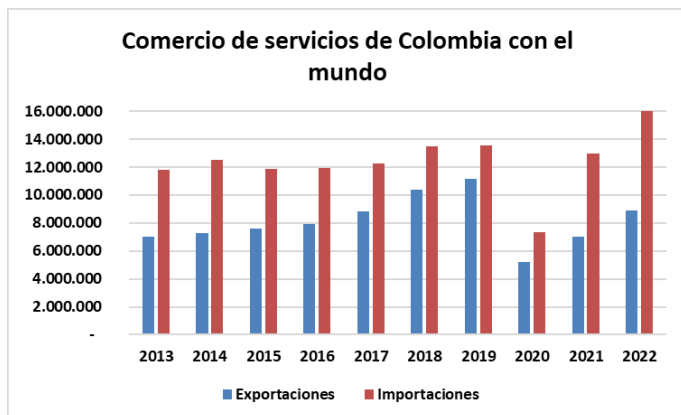
Nota: Elaboración propia con datos de TradeMap

Aunque hay una variedad de servicios exportados, la concentración está principalmente en viajes, servicios empresariales y transporte, que juntos constituyen el 87% del total de las exportaciones de servicios. La participación de servicios de propiedad intelectual, servicios personales, culturales y recreativos, y servicios financieros es relativamente baja. Dada la capacidad de Colombia para ofrecer servicios de alta tecnología y consultoría, hay potencial para ampliar estas áreas. La categoría de servicios personales, culturales y recreativos está subrepresentada. Colombia, con su rica cultura y oferta turística, tiene el potencial de crecer en esta área si se desarrollan y promocionan adecuadamente, de hecho, con la inversión que se destinó en años anteriores a la denominada Economía Naranja, se espera que en los años venideros los frutos de este subsector representen una porción mayor del portafolio exportador colombiano en materia de servicios.

A pesar de la concentración en ciertos sectores, existen áreas de oportunidad significativas para diversificar y ampliar la oferta de servicios exportables. La adopción de estrategias para potenciar servicios empresariales, de propiedad intelectual y culturales podría beneficiar significativamente la economía del país.

### Análisis de los indicadores a nivel país desde el DANE

Otra fuente de información para el análisis de comercio internacional desde el sector de servicios es la que proviene del DANE. Este análisis se basa en los datos de exportaciones e importaciones de servicios de Colombia. La información proviene de la Balanza de Pagos del Banco de la República y la Muestra Trimestral de Comercio Exterior de Servicios (MTCES) del DANE. Es importante notar que los datos de los análisis presentados en esta y en las anteriores secciones no son directamente comparables entre ellos debido a diferencias metodológicas y fuentes de información utilizadas.



Nota: Elaboración propia con datos de DANE. Cifras en miles de dólares

Colombia exporta servicios a un total de 36 países, con una notable concentración en los cinco principales destinos: Estados Unidos, México, España, Perú y Chile. En conjunto, estos cinco países representan el 95% del total de las exportaciones de servicios colombianos, lo que indica una fuerte dependencia de estos mercados.

Estados Unidos es, con diferencia, el mayor receptor de servicios colombianos, con exportaciones por valor de USD 3,312,060, representando el 63% del total exportado

a los cinco principales países. México y España le siguen con exportaciones de USD 539,752 (10%) y USD 523,497 (10%) respectivamente, mientras que Perú y Chile comprenden el 7% cada uno, con exportaciones de USD 388,144 y USD 383,157.



Nota: Elaboración propia con datos de DANE.



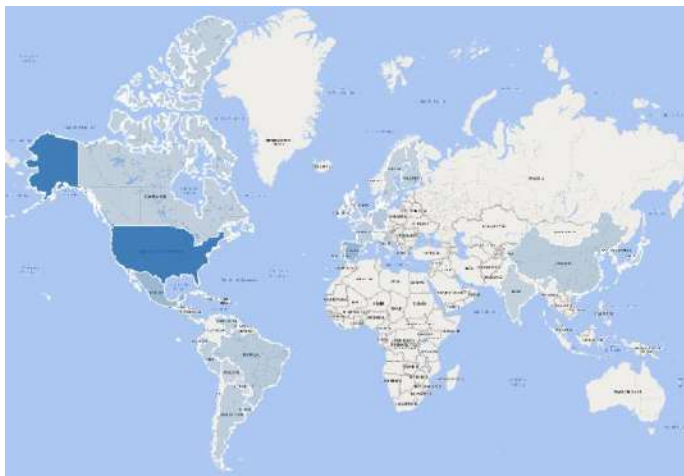
Nota: Elaboración propia con datos de DANE.

Las exportaciones de servicios empresariales hacia Estados Unidos representan una parte significativa del total exportado en esta categoría, lo que refleja la importancia de este mercado para Colombia en términos de servicios empresariales. México también muestra una presencia notable en el sector de telecomunicaciones, informática

e información, destacándose como un destino importante para estos servicios.

Por otro lado, España se destaca como un destino relevante para los servicios de transporte, mientras que Perú y Chile muestran una presencia considerable en diversas categorías, como cargos por el uso de propiedad intelectual y servicios personales, culturales y de esparcimiento.

Estos datos resaltan la diversidad de destinos y la importancia estratégica de mercados clave como Estados Unidos, México, España, Perú y Chile para el comercio de servicios de Colombia. Fortalecer las relaciones comerciales con estos países podría contribuir significativamente al crecimiento y la diversificación del sector de servicios colombiano.



Nota: Elaboración propia con datos de DANE.

Las importaciones de servicios desde Estados Unidos representan una parte considerable del total, lo que indica una fuerte dependencia de Colombia de este país en términos de servicios importados. España y México también se destacan como importantes socios comerciales en la importación de servicios, lo que sugiere una diversificación de las fuentes de servicios importados.

Además, países como Liberia y Panamá muestran una presencia significativa en las importaciones de servicios, lo que indica la importancia de estos mercados en la adquisición de servicios por parte de Colombia.



Nota: Elaboración propia con datos de DANE.

Los datos revelan que Estados Unidos es un importante proveedor de varios tipos de servicios para Colombia, incluidos transporte, cargos por el uso de propiedad intelectual, servicios empresariales y telecomunicaciones. Esto resalta la fuerte relación comercial en el ámbito de los servicios entre Colombia y Estados Unidos.

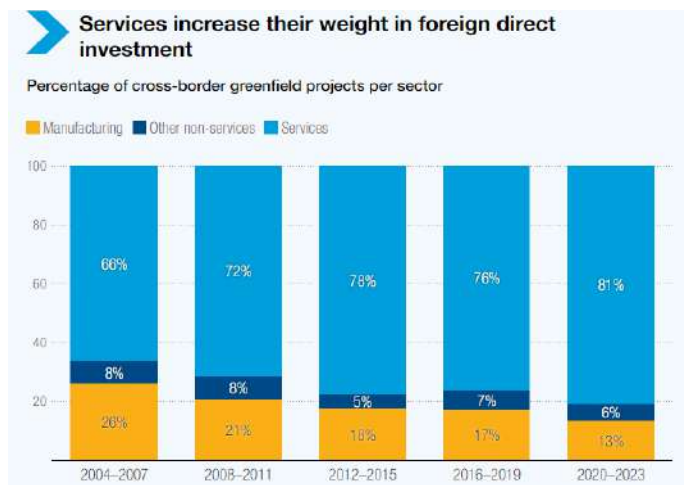
España también desempeña un papel significativo en la provisión de servicios de transporte, cargos por el uso de propiedad intelectual y servicios de mantenimiento y reparación. Esta asociación destaca la importancia de España como socio comercial en el sector de servicios para Colombia.

México se destaca como un importante proveedor de servicios en varias áreas, como cargos por el uso de propiedad intelectual, otros servicios empresariales y servicios personales, culturales y de esparcimiento. Esto refleja la estrecha relación comercial entre Colombia y México en el ámbito de los servicios.

Liberia y Panamá también muestran una presencia significativa en el suministro de servicios de transporte. Esto puede deberse a la importancia de estos países como centros logísticos y de transporte marítimo en la región, lo que les permite ofrecer servicios de transporte a Colombia.

Los análisis detallados revelan una realidad económica dinámica en Colombia, donde los servicios desempeñan un papel fundamental en las relaciones comerciales internacionales del país. Destaca la presencia significativa de socios comerciales como Estados Unidos, México, España, Liberia y Panamá en el intercambio de una amplia gama de servicios, que abarcan desde transporte hasta telecomunicaciones, pasando por servicios empresariales, propiedad intelectual y mantenimiento.

Esta tendencia se alinea con los datos proporcionados por la UNCTAD, que muestran un cambio gradual pero notable en la composición de la inversión extranjera directa (IED) a nivel mundial. En particular, la proporción de proyectos transfronterizos de nueva creación en el sector servicios ha aumentado significativamente, pasando del 66% al 81% entre 2004 y 2023. Este cambio refleja una creciente preferencia por la economía basada en servicios y conocimientos en comparación con la tradicional industria manufacturera.



Nota: Tomado de UNCTAD

Para Colombia, la importancia creciente del sector de servicios tiene múltiples implicaciones significativas. Es crucial fortalecer y promover aún más este sector como motor clave de crecimiento económico y desarrollo. Esto requiere la implementación de políticas que fomenten la innovación y mejoren la competitividad en sectores clave

como las tecnologías de la información y la comunicación, la educación, el turismo y los servicios financieros.

Además, es esencial diversificar las relaciones comerciales y fortalecer los lazos con los países líderes en la provisión de servicios especializados. Colombia podría beneficiarse de un enfoque proactivo en la atracción de inversión extranjera directa (IED) en el sector de servicios, aprovechando su posición geográfica estratégica y su mano de obra cualificada.

Si bien los servicios ya desempeñan un papel crucial en la economía colombiana, el aumento de la importancia de este sector a nivel mundial subraya la necesidad de políticas y estrategias específicas para capitalizar este cambio de paradigma y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado global de servicios.

Entre 2000 y 2020, los flujos de IED que llegaron a actividades distintas de minas y petróleo representaron el 59% del acumulado total de IED en Colombia. Los sectores que más se beneficiaron fueron los servicios financieros y empresariales (14%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (10%), y comercio, restaurantes y hoteles (9%), según datos de un trabajo reciente publicado en la serie Borradores de Economía<sup>1</sup>. Esto demuestra la creciente relevancia de los servicios en la economía colombiana y la necesidad de continuar incentivando la inversión en estos sectores. En el informe referenciado, investigadores del Banco de la República y el Fondo Latinoamericano de Reservas han realizado una caracterización de la IED que ha llegado a los sectores distintos de minas y petróleo en Colombia. Este tipo de análisis es fundamental para entender las dinámicas de inversión y para diseñar políticas que atraigan aún más IED en sectores estratégicos, apoyando así el desarrollo económico sostenible del país.

Sin embargo, también es fundamental contar con información más completa y detallada sobre el comercio de

<sup>1</sup> [Caracterización de la inversión extranjera directa en Colombia \(IED\): actividades económicas distintas a minas y petróleo \(banrep.gov.co\)](#)

servicios, que permita a los empresarios comprender mejor las oportunidades y desafíos en los mercados internacionales.

Mejorar la disponibilidad y calidad de los datos sobre comercio internacional de servicios es crucial para que los empresarios puedan tomar decisiones informadas sobre la internacionalización de sus proyectos. Esto les permitirá identificar con mayor precisión los sectores con potencial de crecimiento y desarrollar estrategias más efectivas para su inserción en mercados extranjeros.

Además, una mejor información proporcionará a los empresarios las herramientas necesarias para realizar análisis de viabilidad más sólidos y para fijar objetivos más claros en sus procesos de internacionalización. Esto, a su vez, contribuirá a mejorar la competitividad de las empresas colombianas en el escenario internacional y a impulsar el crecimiento económico del país en su conjunto.

El acceso a información más completa y detallada sobre el comercio internacional de servicios es esencial para aprovechar al máximo las oportunidades en los mercados globales y para impulsar el desarrollo empresarial y económico de Colombia en el contexto actual de globalización económica.

## Internacionalización empresarial

### *Trazando rutas globales: El viaje de TM Solutions hacia los mercados internacionales*

Por: Ana Maria Gomez-Trujillo – PhD

Profesora Titular Administración de Negocios Internacionales

TM Solutions, es una empresa colombiana de desarrollo de software y consultoría, que ofrece soluciones tecnológicas empresariales para la administración de flotas de transporte; además, cuentan con aplicaciones web y móviles que permiten administrar el rastreo

satelital, mantenimiento, control de la operación, logística, gestión humana, inteligencia de negocios, entre otros servicios, que buscan simplificar el proceso de transporte y la logística.



11



Sin embargo, inicialmente, cuenta Sergio Álvarez, fundador de la empresa, que, junto con su socio, desarrollaron un software para el mantenimiento de aeronaves, que posteriormente, debido a las complejidades del sector aéreo, se enfocó en servicios para el transporte terrestre.

Es así como, en el 2009, nace TM Solutions, buscando simplificar los procesos por medio de un TMS (sistema de administración de transporte) para facilitar la toma de decisiones en tiempo real.

Actualmente, cuentan con presencia en las principales ciudades del país, especialmente en Antioquia. En cuanto a su proceso de internacionalización, vienen avanzando desde el 2023, con su participación en *Exportech*, en la

que realizaron una misión comercial a México junto con otras 12 empresas. En este viaje, cuenta Sergio, pudieron tener ruedas de negocio que les permitieron crear relaciones y conocer posibles aliados en este país.

En consecuencia, hoy están estableciendo una alianza estratégica con una empresa mexicana que participa en el rastreo satelital, y que podrá complementar sus servicios con toda la oferta de TM Solutions en el país. Este proceso se realizará con la prestación del servicio desde Colombia, ya que se busca minimizar costos e ir avanzando progresivamente hasta tal vez tener una oficina propia en este país.

Aquí es importante aclarar, que, en Colombia, existen cuatro modalidades de exportación de servicios, que van desde el suministro transfronterizo (el servicio de desplaza), consumo en el extranjero (consumidor se desplaza), movimiento de personas (desplazamiento temporal de personas proveedoras del servicio), hasta la presencial comercial (filiales en el exterior)<sup>2</sup>.

De esta manera, TM Solutions planea incursionar en el mercado internacional a través de una exportación de servicios bajo la modalidad de suministro transfronterizo, y apoyado con una alianza estratégica en México. Este proceso, necesariamente va acompañado de un estudio de mercado, ya que las condiciones económicas, políticas, sociales, tributarias y de la industria son diferentes a las del mercado colombiano. En este sentido, Sergio menciona que para poder entrar a este mercado tuvieron que entender la competencia, la situación política del país, y la dinámica del dólar, pues algunos de sus costos son en dólares, por lo que buscan equilibrar ventas en esta divisa.

Antes de la misión a México, TM Solutions estuvo evaluando asuntos tributarios y fiscales, que los llevaron a buscar un aliado local para facilitar su entrada a este mercado.

En cuanto a sus motivaciones para explorar mercados internacionales, Sergio destaca la posibilidad de participar en *Exportech*, la formación previa que tuvieron antes del viaje, y la cercanía cultural con los mexicanos, quienes prefieren hacer negocios “*face to face*” y establecer una relación más cercana antes de realizar un negocio. Adicionalmente, el tamaño del mercado es casi tres veces el tamaño del mercado colombiano, y es un país, donde se moviliza mucha mercancía en el comercio, por lo que representa un gran potencial para ofrecer sus servicios en empresas de logística y transporte.

Por otra parte, dentro de sus proyecciones internacionales está también incursionar en Estados Unidos, especialmente la región fronteriza con México, y el sur de la Florida, esto, dada la afinidad por contexto de mercado y por la posibilidad de *Nearshoring* con México. Luego de esto, Sergio indica que tal vez exista la posibilidad de mirar a otras regiones, como Europa, ya que “no podemos poner los huevos en la misma canasta”, y deben diversificar mercados.

De esta manera, se logra evidenciar el potencial de los servicios colombianos para participar en mercados internacionales, que, como lo indica Sergio, es más rápido que el comercio de bienes tangibles, pues estos últimos, incurren en validaciones logísticas y otros temas, por las que no pasan los servicios. Por esta razón, Sergio indica que es importante tener planeación, pero es más importante la ejecución; “hay que ser un poco lanzados y atrevidos”, ya que muchas veces “es más fácil de lo que parece”. Sin embargo, no existe una “regla de oro” para hacer negocios, pero se pueden hacer validaciones rápidas y no esperar a tener un esquema perfecto; se trata de ir probando “pequeñas hipótesis” para lograr desarrollar capacidades de expansión global.

<sup>2</sup> Procolombia (2024). Guía práctica para exportar servicios desde Colombia. Recuperado el 15 de mayo de 2024 de <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-exportar-servicios-desde-colombia>

## Internacionalización regional

### Estrategias de Atracción de Inversión Extranjera de Medellín

Por: Juan Camilo Mesa Bedoya – PhD

Profesor Titular Administración de Negocios Internacionales

La estrategia de atracción de inversión extranjera a Medellín, liderada por la ACI Medellín, ha sido reconocida a nivel global. Según *FDI Intelligence*, Medellín ocupa el cuarto lugar en estrategia de atracción de inversión extranjera<sup>3</sup>. Esta estrategia se centra en varios aspectos clave:



- **Industrias objetivo:** La ciudad ha atraído inversión para industrias creativas, infraestructura, construcción, turismo, textiles, servicios de salud e Industrias 4.0.
- **Incentivos tributarios:** El gobierno local ofrece incentivos tributarios como estímulo, incluyendo zonas francas que benefician a las empresas con el no cobro de impuestos aduaneros y descuentos en el impuesto de renta.
- **Desarrollo de la producción cinematográfica:** Medellín ofrece un 15% de incentivo adicional al del gobierno nacional para la producción cinematográfica.
- **Relocalización de operación:** La ACI Medellín ha liderado la articulación con actores locales y nacionales en torno a estrategias como la relocalización de operación, en la que empresas internacionales instalan su centro de producción en la ciudad para exportar a otros mercados como Estados Unidos.

- **Inversión extranjera directa:** En los últimos años, Medellín recibió 836 millones de dólares en inversión extranjera, lo que favorece nuevos puestos de trabajo y fortalece la cadena de valor de la industria local<sup>4</sup>.
- **Estrategia de *nearshoring*:** La ACI Medellín ha promovido la estrategia de *nearshoring*, que permite a las empresas internacionales instalar su centro de producción en la ciudad para exportar a otros mercados.
- **Zonas francas y empresas ancla:** Medellín trabaja en la declaratoria de dos zonas francas en territorio local, una en materia textil y otra de desarrollo de software; un paquete de incentivos tributarios enfocados en la inversión directa y la atracción de empresas ancla.

Estas estrategias han permitido a Medellín atraer inversión extranjera significativa y posicionarse como un destino atractivo para las empresas del sector servicios que buscan expandirse a nivel global. Sin embargo, es importante destacar que estos esfuerzos son continuos y requieren de la colaboración de múltiples actores para mantener el impulso y seguir atrayendo inversión extranjera a la ciudad. Algunas cifras que respaldan esta estrategia son las siguientes:

- Entre 2020 y 2023, 77 empresas extranjeras de tecnología, ciencias de la vida, manufactura y comercio, entre otras, han llegado a Medellín<sup>5</sup>.
- Estas empresas han creado cerca de 13.000 empleos de calidad para personas de todo el territorio.
- Esto representa 836 millones de dólares en inversión extranjera.
- Compañías como Life Factors, N-iX, Sana Commerce, Concentrix, Genius Sports llegaron a Medellín para aportar al desarrollo de la estrategia del gobierno anterior, “Medellín Valle del Software”.
- En su mayoría, las empresas instaladas provienen de Estados Unidos, España, Francia, Holanda, Alemania y Argentina.

<sup>3</sup> [Medellín ocupa el cuarto lugar en estrategia de atracción de inversión extranjera según FDI Intelligence - expatgroup.co](#)

<sup>4</sup> [Inversión extranjera por 542 millones de dólares potencia la reactivación económica en Medellín - Alcaldía de Medellín \(medellin.gov.co\)](#)

<sup>5</sup> [Con la llegada de 836 millones de dólares en inversión extranjera, Medellín se consolida como Distrito de negocios e innovación – ACI Medellín \(acimedellin.org\)](#)

Estas cifras demuestran el éxito de la estrategia de atracción de inversión extranjera de la ACI Medellín y el atractivo de la ciudad para las empresas del sector servicios. La llegada de estas empresas ha tenido un impacto significativo en la economía local, creando empleos y fortaleciendo la cadena de valor de la industria local. Además, ha favorecido la interculturalidad y ha posicionado a Medellín como un destino atractivo para las empresas que buscan expandirse a nivel global.



Además, Medellín ha experimentado un notable aumento en la llegada de turistas internacionales, lo que refuerza su posición como un destino atractivo para vivir y trabajar. La ciudad ha recibido elogios a nivel global por sus proyectos innovadores, como el C4TA y los Centros del Valle del Software, lo que ha generado un mayor interés por parte de inversionistas internacionales y medios de comunicación.

Un elemento fundamental de esta estrategia es el portal “Invierta en Medellín<sup>6</sup>” de la ACI Medellín, una plataforma que promueve la inversión en la ciudad de Medellín y en el departamento de Antioquia. Aquí se destacan varias razones por las cuales Medellín y Antioquia son atractivos para la inversión:

- **Alto desempeño económico:** Se destaca la especialización productiva, el fuerte tejido empresarial y la confianza institucional.
- **Excelente clima para hacer negocios:** Es la segunda región en Colombia más competitiva debido a sus condiciones habilitantes, capital humano, mercados eficientes y ecosistema innovador

- **Una región conectada con el mundo:** Gracias a la red de tratados de libre comercio, Colombia tiene acceso con preferencias arancelarias en 60 países, que, en total, representa un mercado de más 1.500 millones de consumidores
- **Abundante talento humano:** Se resalta la formación pertinente y de alta calidad del talento humano.
- **Excelente infraestructura de servicios a costos eficientes:** Frente a espacios, Medellín ofrece el mejor precio por metro cuadrado para alquiler de oficinas y bodegas en las clases A y A+ entre las principales ciudades colombianas.

Además, el portal presenta los sectores priorizados para la promoción de inversión directa extranjera y nacional en la región antioqueña, que incluyen agronegocios, infraestructura y logística, comercio creativo, servicios de tecnología, ciencias de la vida, manufactura y tercerización de servicios.

El portal también ofrece un Banco de Proyectos que busca conectar los proyectos públicos y privados de Medellín y el Área Metropolitana con fondos de inversión nacionales o extranjeros interesados en promover el desarrollo del territorio a través de proyectos de impacto social, ambiental y económico.

Finalmente, el portal proporciona servicios al inversionista que incluyen suministro de información general, sectorial y comparativa de la ciudad, apoyo en procesos de reclutamiento de talento, coordinación de visitas a locaciones, terrenos y recorridos de ciudad, acercamiento a alianzas público-privadas, orientación jurídica-tributaria y en costos, apoyo en la puesta en marcha de la operación en el territorio, relacionamiento con autoridades locales y universidades, y apoyo en comunicaciones y divulgación.

<sup>6</sup> [Invierta en Medellín – ACI Medellín \(acimedellin.org\)](https://www.acimedellin.org)



## Cultura y negocios: Vuelta al mundo

### Portugal se viste de flores

Por: Diana Carolina Buriticá Henao - Mgtr

Profesora Asociada Administración de Negocios Internacionales

Madeira, una isla portuguesa del Atlántico, es célebre por sus dos islas habitadas y ha sido reconocida como el mejor destino insular del mundo durante ocho años consecutivos por los World Travel Awards. Este reconocimiento se debe a la amplia gama de servicios turísticos que ofrece y a su eficaz estrategia de posicionamiento internacional. El turismo en Madeira es una industria dinámica que adapta su oferta cultural según la época del año. En mayo, tanto los residentes como los visitantes disfrutan de desfiles, pasarelas de moda, exhibiciones artísticas, decoraciones y esculturas a gran escala hechas con flores exóticas locales, generando un flujo significativo de recursos económicos y potenciando el turismo cultural en la región.



Madeira no solo es un destino turístico de primer nivel, sino también un centro internacional de negocios gracias a su zona franca, el “Centro Internacional de Negocios de Madeira”. La isla es un refugio de biodiversidad, conocido por la variedad de especies florales que se cultivan allí. Un evento destacado es la Fiesta de la Flor, que celebra la primavera y transforma Funchal, la capital insular, en un símbolo de renovación y esperanza.

Las festividades incluyen alfombras de flores en las principales avenidas y espectaculares obras de arte floral que adornan toda la isla.

La Fiesta de la Flor de Madeira atrae a visitantes de más de 80 países, lo que representa un 70% del total de asistentes. Los principales mercados de origen incluyen Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos y Estados Unidos.

Se estima que los visitantes internacionales generan más de la mitad de los ingresos económicos totales de la fiesta, subrayando su impacto económico significativo.

Además, la fiesta ofrece una plataforma única para que las empresas locales e internacionales establezcan contactos con potenciales clientes y socios comerciales. Durante la fiesta, se cierran contratos por valor de millones de euros en diversos sectores como turismo, cultura, creatividad y otros. Esta festividad permite a las empresas expandir su presencia en nuevos mercados y fortalecer su marca a nivel internacional.



Nota: Elaboración con herramientas de Inteligencia Artificial

El sector servicios se beneficia enormemente de este evento. Agencias de viajes venden paquetes turísticos que incluyen la fiesta como parte del itinerario, atrayendo a turistas internacionales. Las aerolíneas aumentan sus frecuencias de vuelos hacia Madeira durante la fiesta para satisfacer la demanda creciente, mientras que los hoteles ofrecen paquetes especiales para los visitantes de la fiesta, incrementando su ocupación. Los restaurantes sirven platos típicos de Madeira y ofrecen menús especiales para la ocasión, atrayendo a los turistas gastronómicos. Las tiendas venden souvenirs, artesanías y productos

## Entorno financiero internacional

### *Servicios financieros a un dedo de distancia*

Por: Juan Sebastián Rodríguez Jiménez - Mgtr  
Profesor Administración de Negocios Internacionales

locales, aprovechando la afluencia de visitantes. Empresas de transporte ofrecen servicios de taxis, autobuses y alquiler de coches a los visitantes, facilitando su movilidad. Además, empresas de eventos organizan eventos paralelos a la fiesta, como conciertos, exposiciones de arte y talleres, diversificando la oferta cultural.

Conocida como la Isla de la Eterna Primavera o la Perla del Atlántico, Madeira es un claro ejemplo del impacto económico y social que puede generar la cultura y los servicios relacionados con el entretenimiento. La Fiesta de la Flor moviliza recursos, personas y talentos, fomentando alianzas y proyectos que no solo fortalecen las tradiciones, sino que también contribuyen al crecimiento económico de la isla, que tiene una población de más de 250,000 habitantes. Este evento, que representa la segunda actividad económica más importante para la región, combina historia y modernidad, cautivando a los turistas y promoviendo el desarrollo sostenible.

La pregunta ahora es, ¿qué actividad del sector servicios podría potenciarse para el crecimiento de una región dotada de flores exóticas como la nuestra?

Los servicios se han prestado desde el mismo momento que las interacciones humanas existen, y el comercio transfronterizo de estos es tan antiguo como el mismo intercambio entre las primeras comunidades humanas, es una actividad natural de nuestra especie intercambiar tangibles e intangibles, sin embargo, en la era moderna podemos hablar que los servicios (intangibles) comienzan a recibir una particular atención y el intercambio de estos a nivel planetario sufren un crecimiento exponencial desde aproximadamente mediados de la última década del siglo pasado, cuando se masifica el uso de internet y con esta herramienta, la facilitación en el intercambio de información entre agentes ubicados en diferentes geografías de nuestro planeta.

Con la llegada de esta y otras herramientas, se hizo mucho más fácil y ágil el intercambio de diversos servicios a nivel mundial; desde la perspectiva financiera internacional, la transaccionalidad de diversos activos financieros sufrió una democratización al ponerse a disposición y alcance ya no solo de gobiernos y grandes corporaciones sino también de pequeñas y medianas empresas hasta el ciudadano corriente, estos últimos actores dejaron de ser simples espectadores a participar y convertirse en agentes cada vez más relevantes en el ambiente financiero internacional.

La facilidad en el intercambio y flujo de información a nivel mundial ha redundado en el cada vez más importante



rol que juegan diversos actores y el impacto que estos tienen al participar de operaciones financieras y los resultados que estas generan en el precio de activos a nivel internacional, en donde ya no se hace indispensable una presencia física para intercambiar valores, no se requiere una súper computadora o un equipo informático de características cinematográficas, hoy en día, desde tu dispositivo móvil con conexión a internet se pueden realizar transacciones financieras internacionales de variado tipo con solo el movimiento del dedo desde la comodidad de tu hogar o cualquier lugar físico en el que te encuentres.



Nota: Elaboración con herramientas de Inteligencia Artificial

El avance en las tecnologías de la información ha hecho posible un incremento exponencial en el número y montos transados, pero esta facilidad, crecimiento, facilidad de participación y alcance, también conlleva retos a los que debemos enfrentarnos, pues la velocidad y disponibilidad de la información hace que los variados y nuevos actores participantes, comiencen a tener cada vez más

peso y relevancia al ganar mayor participación y por consecuencia importancia en el valor de diferentes activos como pueden ser en los de renta variable, bonos, valores en los diferentes fondos de inversión, la diversidad de divisas, derivados financieros y criptomonedas por mencionar algunos.

Esta gran cantidad de diferentes y nuevos actores con variados intereses y que suman al número y monto de transacciones que se realizan día a día, hace que cobren una particular relevancia y deban también ser analizados con atención, pues intentar pronosticar hoy en día y establecer patrones para la toma de decisiones personales y empresariales se hace cada vez más complejo por el número de variables que se deben tener en cuenta.

Se hace particularmente difícil predecir cuando alguno de estos “nuevos” actores incluso participan de manera conjunta y espontánea generando un efecto que puede no ser planeado en un inicio y que haya podido nacer de “la nada” impactando fuertemente el precio de una acción; desencadenando consecuencias y reacciones no solo de los actores que transan pero también de los reguladores como fue el caso de la acción de GameStop en enero del 2021 cuando de manera orgánica e inicialmente no planeada, inversionistas de la plataforma Reddit tomaron posiciones en corto de las acciones de la cadena de videojuegos mencionada<sup>7</sup> generando un efecto en cadena que puso en jaque a diferentes fondos de inversión obligando a la SEC –*Security Exchange Commission*– a intervenir el mercado.

El anterior es solo un ejemplo de cómo la transaccionalidad de servicios en operaciones financieras puede acarrear consecuencias de toda índole a los diferentes actores independiente de su vinculación directa o indirecta y de la importancia que juegan los servicios a nivel mundial en el mundo de las finanzas y economía internacional.

<sup>7</sup> El Cronista. (28 de Enero de 2021). El Cronista. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/gamestop-que-es-la-venta-en-corto-y-porque-las-plataformas-de-trading-minorista-restringen-su-operatoria/>

## Perspectivas globales

### Riesgos geopolíticos en el sector servicios

Por: Daniel Bonilla-Calle - PhD

Líder de programa Administración de Negocios Internacionales

En el panorama global actual, y como ya lo hemos visto en diversos apartes de este boletín, los servicios de todo tipo superan en volumen al comercio de bienes, lo que hace que la exposición a riesgos geopolíticos y políticos se intensifique. La guerra comercial de China y Estados Unidos, todos los días toma nuevos frentes, así con Rusia o el conflicto de Israel y Palestina, aumentando la incertidumbre sobre todos los sectores económicos que pueden verse afectados directa o indirectamente. En este contexto, las empresas del sector se enfrentan a una variedad de amenazas, desde sanciones económicas internacionales hasta ataques cibernéticos y bloqueos comerciales, lo que exige estrategias sólidas de mitigación para garantizar su supervivencia y crecimiento.



**Sanciones económicas:** las sanciones impuestas por gobiernos a otros países o entidades específicas pueden tener un impacto significativo en las empresas del sector servicios que operan en esos mercados. La restricción del acceso a financiamiento, la imposibilidad de realizar transacciones comerciales o la incautación de activos son solo algunas de las consecuencias que pueden derivarse de estas medidas. Un ejemplo claro es la situación actual de Rusia, donde las sanciones impuestas por la comunidad internacional han impactado severamente a las empresas de servicios que operaban en el país, así como sus proveedores internacionales.

**Ataques cibernéticos:** se han convertido en una amenaza cada vez más común para las empresas de todos los sectores, especialmente el de servicios. Estos ataques pueden tener como objetivo robar información confidencial, interrumpir operaciones o dañar la reputación de la empresa. Las empresas del sector servicios son particularmente vulnerables a ataques cibernéticos debido a la gran cantidad de datos que manejan y la dependencia que tienen de los sistemas informáticos para operar. Un caso emblemático es el ciberataque que sufrió Sony Pictures en 2014, presuntamente orquestado por Corea del Norte en represalia por la película "The Interview"; en el contexto local abundan los ejemplos y pocas veces salen bien librados.

**Bloqueos comerciales:** los bloqueos comerciales, como los que se han aplicado a Cuba durante décadas, pueden impedir que las empresas del sector servicios operen en un mercado determinado. Estas medidas pueden tener un impacto significativo en aquellas que ya tienen presencia en el mercado bloqueado, así como en las que buscan expandirse en ellos.

**Expropiaciones:** las expropiaciones de activos por parte de gobiernos son otra amenaza que enfrentan las empresas del sector servicios que operan en países con un alto riesgo político. Estas expropiaciones pueden ser totales o parciales, y pueden estar motivadas por razones políticas, económicas o sociales. A veces pareciera que la probabilidad es alta, pero, en épocas de gran polarización el impacto puede ser muy elevado.

**Inestabilidad política:** La inestabilidad política, como la que se vive en algunos países de Oriente Medio y África, puede generar un entorno hostil para las empresas del sector servicios. Los disturbios sociales, los golpes de estado y las guerras civiles pueden dañar la infraestructura, interrumpir las operaciones y disuadir la inversión extranjera. Los ataques de los Houties al cableado submarino que comunica el África con el Asia y que disminuyeron el paso de datos en el pasado mes de abril, es un ejemplo reciente de ello.

**Marco regulatorio cambiante:** Los cambios repentinos en el marco regulatorio de un país pueden afectar negativamente a las empresas del sector servicios. Nuevas leyes, regulaciones o políticas gubernamentales pueden aumentar los costos operativos, restringir el acceso al mercado o crear nuevas barreras de entrada. Ejemplos podemos encontrar en todo tipo de sistemas políticos y son, los mercados emergentes, que son los más atractivos comercialmente, los más vulnerables a este riesgo.



Nota: Elaboración con herramientas de Inteligencia Artificial

### Mitigación de riesgos:

Las empresas pueden tomar una serie de medidas para mitigar este tipo de riesgos:

- **Realizar una evaluación exhaustiva del riesgo político:** Es fundamental que las empresas comprendan el entorno político nacional e internacional de los países en los que operan o pretenden operar. Esto incluye identificar los riesgos potenciales, evaluar su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en

la empresa (Baena-Rojas y Bonilla-Calle, 2021)<sup>8</sup>. En este enlace pueden encontrar más información al respecto haciendo [clic aquí](#).

- **Desarrollar un plan de respuesta a emergencias:** Las empresas deben tener un plan en marcha para responder a eventos políticos que puedan afectar sus operaciones. Este plan debe incluir medidas para proteger a los empleados, los activos y la reputación de la empresa.
- **Diversificar las operaciones:** Diversificar las operaciones en diferentes países y mercados puede ayudar a reducir el impacto de los eventos políticos en un país determinado.
- **Contratar un seguro contra riesgos políticos:** Existen seguros que pueden proteger a las empresas de las pérdidas financieras derivadas de eventos políticos, como expropiaciones o disturbios sociales.
- **Establecer relaciones con el gobierno:** Establecer relaciones sólidas con el gobierno local puede ayudar a las empresas a comprender mejor el entorno político y a obtener información sobre posibles cambios en las políticas.
- **Participar en eventos, alianzas con gremios y universidades como CEIPA y el OIER:** esto, pueden proporcionar a las empresas una plataforma para compartir información sobre riesgos políticos y para abogar por políticas favorables al sector.

En conclusión, los riesgos políticos y geopolíticos son un reto significativo para las empresas del sector servicios que operan o aspiran operar a escala global. Sin embargo, tomar medidas proactivas para mitigarlos estos riesgos, pueden aumentar las probabilidades de éxito en los mercados y disminuir la incertidumbre.

<sup>8</sup> Baena-Rojas, J. J., & Bonilla-Calle, D. (2021). Revisión contextual para la interpretación del análisis de riesgo geopolítico. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(1), 144-161.

# Boletín OIER

Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional.



**CEIPA**

Powered by Arizona State University®