

**LA INSERCIÓN APLAZADA AL ASIA - PACÍFICO, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS  
PARA EL VALLE DEL CAUCA Y LA REGIÓN PACÍFICO**

**RICARDO ADOLFO COUTIN LENIS**

**Proyecto de Grado para optar al título de Economista con concentración en  
Políticas Públicas**

**Asesor de investigación: Vladimir Rouvinski  
Ph.D y Master en Estudios de Desarrollo y Cooperación, Universidad de  
Hiroshima.**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA CON CONCENTRACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO 27 DE 2013**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.1.</b> Planteamiento y justificación del Problema	<b>4</b>
<b>1.2.</b> Objetivo General y Específicos	<b>6</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>6</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>4. CONTEXTO DEL ASIA - PACÍFICO</b>	<b>9</b>
<b>4.1.</b> La Alianza Del Pacífico	<b>13</b>
<b>5. EL VALLE DEL CAUCA Y LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>19</b>
<b>5.1.</b> Nuevas perspectivas: Invest Pacific	<b>23</b>
<b>6. ESTUDIO DE CASOS - BICO INTERNACIONA S.A</b>	<b>27</b>
<b>6.1.</b> Proceso de internacionalización	<b>28</b>
<b>6.2.</b> Aspectos culturales	<b>30</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>33</b>
<b>8. REFERENCIAS</b>	<b>35</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>38</b>
<b>9.1</b> Entrevista al Dr. Rodrigo Velasco	<b>38</b>
<b>9.2</b> Entrevista a la Dra. María Eugenia Lloreda	<b>43</b>
<b>9.3</b> Entrevista al Dr. Pablo Parra	<b>47</b>
<b>9.4</b> Entrevista al Dr. Jaime Prado	<b>53</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de Grado analiza los retos y desafíos de la inserción tardía de Colombia al Asia – Pacífico y hace un especial énfasis en los retos que representa dicho proceso para el departamento del Valle del Cauca y la Región pacífico colombiana. El departamento, es el llamado a liderar dicha inserción, pues es la región más desarrollada en el Pacífico colombiano y tiene el único puerto comercial sobre el océano (Comunicación Personal, Dra. M. Lloreda, febrero 24 de 2013), es por ello que el enfoque local del presente proyecto es primordial.

La pregunta central de investigación es: ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades que representa, para el Valle del Cauca y la Región Pacífico colombiana, la inserción de Colombia al Asia – Pacífico? El texto se divide en dos. Primero, se esbozan los elementos formales de la investigación; y, segundo, se presentan los principales resultados y conclusiones.

El documento se divide en siete capítulos entre los que se encuentra la presente introducción. En la introducción se plantea el problema de investigación, la justificación del trabajo y sus objetivos principales. A continuación, se presenta la metodología de investigación que se basa en un estudio de tipo mixto en el que converge el análisis cuantitativo y cualitativo. Cuarto, para concluir la primera sección, se presenta el marco de referencia del presente trabajo que se basa en teorías del comercio internacional, política exterior y economía internacional.

Quinto, el documento hace una contextualización de los indicadores económicos de la región Asia – Pacífico con el objetivo de explicar su importancia en el actual mundo multipolar, el acápite cierra con una descripción de los desafíos y oportunidades que representan para Colombia, y la Región Pacífico colombiana, la formación del nuevo bloque Comercial denominado La Alianza Del Pacífico.

El capítulo sexto se encarga de los retos de competitividad que enfrentan Cali y el Valle del Cauca por la inestabilidad institucional que las aquejan. El capítulo finaliza haciendo un estudio de las nuevas perspectivas, dado que, parece haber un cambio en la tendencia negativa en materia de competitividad e inversión en el departamento después de la llegada de gobiernos que parecen ser más transparentes.

El séptimo capítulo presenta un estudio de caso de la exitosa empresa del Grupo Carvajal S.A., Bico Internacional S.A. Una multinacional que supo reconocer las oportunidades de crecimiento y expansión en medio de un ambiente de amenaza de competencia por la apertura económica, que efectivamente se llevó a cabo bajo el Gobierno de César Gaviria. La empresa obtenía sus insumos del Asia y logró incursionar en los mercados de América Latina con marcas tan exitosas como Jean Book.

**Palabras clave:** Asia – Pacífico, Alianza del Pacífico, competitividad, Valle del Cauca, economías complementarias, Internacionalización, integración horizontal y vertical.

### **1.1. Problema de investigación**

Colombia, y el Valle del Cauca, cuentan con una posición geográfica que históricamente se ha considerado estratégica. Por lo que se encuentra en el centro de las Américas, lo que le permite llegar a toda la costa oeste de América y al sudeste de Asia por el Océano Pacífico, mientras que tiene la posibilidad de llegar a los mercados europeos y del Atlántico por medio del canal de Panamá (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013).

La posición no ha sido aprovechada para incursionar en los mercados internacionales de alto crecimiento económico del Sudeste Asiático. Durante el trabajo de campo, y la revisión bibliográfica, se encontró que el comercio internacional ha incrementado entre Latinoamérica y el Sudeste Asiático (Kim, 2012; Moneta, 2012)<sup>1</sup>. Sin embargo, el comercio entre las regiones sigue siendo incipiente. En este orden de ideas, es preciso entender el contexto del comercio entre América Latina y el Asia – Pacífico, los retos y oportunidades para el Valle del Cauca y la región Pacífico colombiana, ya que se supone que son economías complementarias (Leiteritz, 2013), pero en la práctica sus relaciones comerciales son incipientes (Comunicación Personal; Dra. M. Lloreda, enero 24 de 2013).

Por su parte, Cali y el Valle del Cauca presentaban bajos índices de competitividad y de capacidad de atracción de inversión según los rankings de competitividad, de Colombia (Banco Mundial, 2010), y de inversión del Arco de la Cuenca del Pacífico Latinoamericano (Collazos et al., 2013). Los cuales analizaremos más adelante. En este sentido, el empresariado mostraba su preocupación con respecto a estos números (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, enero 22 de 2013; Trajo de Campo en Comités). Es así que resulta interesante analizar los desafíos que presenta la región en estos asuntos.

Por otro lado, durante el estudio de campo se percibió un constante desconocimiento sobre lo que es el Asia – Pacífico y las estrategias para incursionar en dicha región (Comunicación Personal, Dra. M. Lloreda, Febrero 24 de 2013). En este sentido, es una necesidad estudiar un caso, de una inserción exitosa al Asia – Pacífico de una empresa del Valle del Cauca, con el fin de comprender los puntos esenciales de éxito para la internacionalización de un negocio.

---

<sup>1</sup> Como veremos más adelante, las exportaciones de AL a China, en el 2009, alcanzaron el 7% del total de exportaciones y en el 2020 podrían llegar a ser del 19% (Moneta, 2012). En el 2009, los mercados asiáticos superaron a la UE como destino de las exportaciones de AL, lo que había ocurrido con las importaciones de AL provenientes del Asia desde el 2004 (Kim, 2012). De igual forma, el flujo comercial entre Asia y AL está alcanzando las cifras del comercio entre Estados Unidos y AL (Kim, 2012).

Finalmente, son escasos y esporádicos los esfuerzos por estudiar las dinámicas de inserción internacional de las economías del Asia Pacífico a la Cuenca del Pacífico Latinoamericano (Ardila, 2012). Especialmente desde una perspectiva que vincule lo local con lo global. El presente proyecto de grado busca llenar este bache, con un análisis que vincula lo global, con lo nacional y lo regional. Ésta es la principal justificación para el presente trabajo de grado.

## **1.2. Objetivo General y Específicos**

### **Objetivo General**

Estudiar los retos y las oportunidades que representa, para el Valle del Cauca y la Región Pacífico, la inserción al Asia – Pacífico.

### **Objetivos Específicos**

- i.** Analizar, someramente, el contexto económico comercial del Asia - Pacífico y América Latina, con especial énfasis en los países de la Alianza del Pacífico y Colombia.
- ii.** Estudiar las oportunidades, así como los retos, que ofrece la Alianza del Pacífico para el Valle del Cauca y la Región Pacífico.
- iii.** Indagar sobre los retos de competitividad y productividad que enfrenta el Valle del Cauca y que afectan el ambiente de negocios.
- iv.** Realizar un Estudio de Caso exitoso de inserción de una empresa vallecaucana al Asia – Pacífico.

## **2. Metodología**

El presente estudio es un análisis de tipo mixto, el cual busca complementar el enfoque cuantitativo con el cualitativo, utilizando las fortalezas de los dos y tratando de minimizar sus debilidades con el fin de tener un mayor entendimiento del objeto de estudio (Hernández, 1997). La convergencia de los dos métodos fue esencial complementar los estudios expuestos en la literatura con la percepción de líderes de la región que aún no ha sido documentada sistemáticamente. El presente estudio incluye las siguientes técnicas: la revisión de literatura, el análisis cualitativo: etnografía y estudio de caso (ver anexo para conocer las entrevistas) y el análisis cuantitativo.

La revisión de bibliografía se dio a lo largo del Proyecto de Grado. En principio para tener una contextualización del tema de estudio, y, en segunda medida, para validar la información encontrada a través del método etnográfico. El método etnográfico se basó en entrevistas realizadas a inicios del año 2013 y por medio de la asistencia a reuniones del Sistema Regional de Responsabilidad Social del Valle del Cauca, espacio en el que el empresariado vallecaucano discute temas de responsabilidad social, sostenibilidad y competitividad, entre otros.

De igual forma, se realizó un estudio de caso basado en una entrevista realizada a un ex Presidente de uno de los negocios de Carvajal S.A. El caso fue complementado con revisión bibliográfica. Finalmente, el estudio realizó un análisis cuantitativo basado en fuentes secundarias sobre el comercio económico general del Asia – Pacífico, América Latina, Colombia y el Pacífico colombiano.

### 3. MARCO DE TEÓRICO

El presente trabajo tiene como punto de partida, para el marco teórico, la bien conocida teoría de la interdependencia de Keohane y Nye (1988). Dicha teoría supone que la interdependencia compleja es un factor que contribuye a la paz y la estabilidad regional, el desarrollo y el crecimiento económico, a la consolidación de la democracia y el desarrollo (Keohane & Nye, 1988). En este sentido, se considera que el libre comercio como un elemento positivo para el desarrollo económico de un país y para la paz mundial.

Por otro lado, el libro “El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional” (Ed. Ardila, 2012) es una de las principales fuentes de información para realizar el estudio de contexto económico del Asia – Pacífico y la Alianza del Pacífico. El presente estudio inicia con una descripción del contexto económico del Asia Pacífico ofrecido por Moneta (2012). El autor presenta de manera clara y concisa indicadores de comercio entre las dos regiones y muestra las tendencias futuras basado en sus estudios anteriores. Fue importante iniciar el estudio con Moneta (2012), por su claridad en los datos y por la cantidad de información económica que brindaba de manera precisa.

De igual manera, Kim (2012), hace un minucioso análisis de las exportaciones del Asia Pacífico con LA y concluye que, según el patrón de comercio, el Asia podría llegar a ser uno de los principales actores económicos en América Latina. Lo que representa un nicho de oportunidades para América Latina, Colombia y el Pacífico colombiano.

Por su parte Pérez & Roldán (2012) estudian los retos y las oportunidades que representa el ingreso de Colombia al Asia – Pacífico y concluyen que Colombia es el país con menos presencia institucional, infraestructura portuaria y Acuerdos Preferenciales de Comercio Firmados de los países de la Alianza con el Asia y el resto del mundo (Pérez & Roldán, 2012). Lo que en definitiva es un desafío para el proceso de integración comercial de Colombia con el Asia.

Por su parte, Ardila (2012), hace una descripción de lo que es la Alianza del Pacífico y contrasta la inserción de Colombia y México al Asia Pacífico. En este sentido, sus reflexiones sobre lo que es la región pacífico colombiana, frente a lo que representa el Pacífico mundial, fueron esenciales para realizar algunas reflexiones que fueron complementadas con recortes de prensa. A su vez, el texto fue útil para realizar el contexto económico del Asia.

Por su parte, con respecto a la competitividad e inversión, se realizó una evaluación del concepto desde los trabajos realizados en el Doing Business del Banco Mundial (Banco Mundial, 2010) y el Escalafón Latinoamericano de Inversión Industrial realizado por el Banco de la República de Colombia (Collazos et al., 2013). El interés por indagar en estos asuntos surge porque, en el trabajo de campo, se hacía constante alusión a la penosa posición de Cali y el Valle del Cauca en los anteriores rankings (Comunicación personal, Dr. R. LLoerda, Enero 22 de 2013).

De otra manera, se encontró un estudio aislado, de la Cámara de Comercio de Cali (2012), que realiza un análisis regional de la cuenca del Pacífico desde el caso del Valle del Cauca. Éste es uno de los pocos esfuerzos por comprender el fenómeno desde una perspectiva regional y sirvió de base para realizar el presente estudio.

Para finalizar, el estudio de caso se basó en el trabajo de Ochoa, Ríos y Solano (2011) sobre Bico Internacional, una empresa del Grupo Carvajal S. A. Los autores evaluaron la internacionalización de la empresa desde el concepto de innovación. Por su parte, los conceptos de integración vertical y horizontal de Krugman & Obstfeld (2002), fueron determinantes para comprender el proceso de la multinacional Bico. Finalmente, la generosa entrevista, realizada al Dr. Jaime Prado, fue el otro pilar para el análisis del estudio de caso. Por lo que se agradece inmensamente la gestión del Señor rector Dr. Francisco Piedrahita y del Dr. Vladimir Rouvinski para lograr dicho espacio.

Igualmente, se hace un agradecimiento muy especial al Dr. Rodrigo Velasco, Gerente de la ANDI seccional Valle, por su dadivosa participación en la entrevista personal que realizamos el 22 de enero de 2013. Por su parte, se le agradece a la Dra. María Eugenia LLoreda, directora de Invest Pacific, por el tiempo dedicado a nuestra entrevista telefónica. Al Dr. Pablo Parra, Subgerente económico de la ANDI seccional Valle, por la entrevista personal realizada en la sede de la asociación. A todos ellos muchas gracias por facilitar información sobre sus valiosas percepciones. Sus aportes le dieron un valor agregado inmenso al presente trabajo.



#### 4. EL ASIA PACÍFICO

La presente sección se divide en dos. Primero, se describen los indicadores económicos más generales del Asia – Pacífico<sup>2</sup> y las ventajas que implican para América Latina, Colombia y la Región del Pacífico colombiana. Segundo, se presenta la Alianza del Pacífico como un bloque comercial que ofrece retos y oportunidades para Colombia y el Pacífico colombiano. El objetivo del capítulo es analizar, someramente, el contexto económico comercial del Asia - Pacífico y América Latina, con especial énfasis en los países de la Alianza del Pacífico y Colombia.

El Asia Pacífico representa el 48% de la superficie mundial, el 24.5% de las importaciones y el 33% de las exportaciones del mundo (Ardila, 2012) y se espera que en los próximos años, el 75% de la clase media mundial se concentre en el Asia – Pacífico e India (Moneta, 2012). A pesar de estas cifras, el comercio de América Latina (AL), a la región aún es incipientes, especialmente en el caso colombiano (Ardila, 2013). Lo que fue evidenciado en el trabajo de campo (ver entrevistas).

De igual manera, China se ha convertido en un poder relevante en América Latina bajo un modelo de diplomacia comercial (Moneta, 2012). Es decir, las dos regiones han comenzado a forjar vínculos basados en el interés económico, más que en asuntos políticos complejos.

El interés comercial se basa en la abundancia de recursos naturales con los que cuenta América Latina, y por ser un mercado promisorio para los productos del Asia pacífico (Moneta, 2013). Latinoamérica creció, en promedio, a una tasa del 3% durante la Década Latinoamericana (Moneta, 2013). De igual manera, el comercio entre las dos regiones sería un caso de ventaja comparativa de texto de libro (Leiteritz, 2012). Las dos regiones están dotadas de factores esencialmente distintos por lo que pueden aprovecharse las ventajas de comercio.<sup>3</sup>

Las relaciones con Asia son importantes para diversificar las relaciones comerciales de los países latinoamericanos, especialmente en el contexto actual, en que las economías asiáticas han librado un gran proceso de liberalización en los últimos 20 años (Kim, 2013). Y en el caso de Colombia son fundamentales para diversificar el comercio en caso de que se presenten nuevas crisis diplomáticas entre dicho país y sus vecinos.

El declive de Estados Unidos (EEUU) a nivel mundial y el surgimiento de potencias como China e India y su acercamiento a América Latina (AL) ha incidido en la orientación de países como México, Chile y Perú que ya cuentan con presencia

---

<sup>2</sup> El Asia – Pacífico es una región que está compuesta por el Este Asiático y Oceanía. El término también puede incluir a Rusia y países de las Américas como los Estados Unidos y México. La definición que utilizaremos será, por lo general, la tradicional.

<sup>3</sup> Básicamente el Asia es capital abundante y AL es trabajo no cualificado abundante. Por lo que se espera que el flujo de comercio sea de tecnologías del Asia a AL y de *commodities* de América latina al Asia.

institucional en el Asia (Ardila, 2012). En este contexto, Colombia presenta posibilidades de una mayor inserción si toma nota de las buenas prácticas de sus vecinos de la Alianza del Pacífico, especialmente en el tema institucional y portuario que evaluaremos más adelante en el texto.

De esta manera, la tendencia muestra que Estados Unidos cada vez pierde más terreno en el ámbito comercial en AL (Kim, 2013). Kim (2013), compara las relaciones comerciales de Estados Unidos (EEUU), la Unión Europea (UE), el Asia y América Latina (AL) y concluye que las exportaciones de Asia a América Latina han aumentado tan rápidamente que es de esperar que las exportaciones de Estados Unidos sean alcanzadas por las asiáticas. Estudiemos algunos datos respecto a este punto.

En el 2009, los mercados asiáticos superaron a la UE como destino de las exportaciones de AL, lo que había ocurrido con las importaciones de AL provenientes del Asia desde el 2004 (Kim, 2012). De igual forma, el flujo comercial entre Asia y AL está alcanzando las cifras del comercio entre Estados Unidos y AL (Kim, 2012). EEUU y la UE, los dos socios comerciales tradicionales de la región, han reducido las importaciones y exportaciones de y a la región. Mientras que el comercio entre Asia y América Latina se ha ampliado notoriamente (Kim, 2012). Esto se explica por el crecimiento de las economías asiáticas, dinámicas y robustas, y el crecimiento estable de las economías de AL (Kim, 2012; Ardila, 2012).

Las exportaciones de AL a China, en el 2009, alcanzaron el 7% del total de exportaciones y en el 2020 podrían llegar a ser del 19% (Moneta, 2012). En el 2010, las exportaciones subieron en un 50% (Moneta, 2012). Sumado a que en el 2010 China se convirtió en el principal socio comercial del Brasil (Moneta, 2012). La presencia de China, Corea, Japón y de los países del Asia del Este en la región es cada vez más notoria, se sustentan en un “matrimonio construido en el cielo” (Leiteritz, 2012).

Desde que China fue admitida en la OMC, en el 2001, sus exportaciones hacia AL se convirtieron en una amenaza para los exportadores de otras regiones (Kim, 2012). De igual manera, la Inversión Extranjera Directa de China está enfocada en energía, recursos naturales y *commodities* (Moneta, 2010), Lo que es conveniente para Colombia<sup>4</sup>.

Igualmente, se espera que los asiáticos empiecen a realizar *joint ventures* o emprendimientos conjuntos (Moneta, 2010). Por lo que los empresarios colombianos

---

<sup>4</sup> Si se considera que el país centra sus exportaciones en los sectores tradicionales de hidrocarburos, carbón y bienes primarios (Moneta, 2012). Las exportaciones de AL al Asia están concentradas en pocos recursos y países: Chile: cobre (90%), hierro (47%), pasta de papel (43%). Brasil: hierro (89%), semillas de soja (83%), petróleo (55%), pulpa y pasta de papel (55%). Argentina: semillas de soja (16%), aceite de soja (79%). Perú: hierro (37%), alimentos para ganado (63%) (Moneta, 2012).

deben comprender la cultura asiática y romper el histórico bloqueo cognoscitivo en esta materia. Tema estudiaremos más adelante.

China es la economía más importante en comercio de Asia con AL, la segunda es Japón y la tercera Corea del Sur (Kim, 2012). China, Corea y Japón dominaron el comercio entre AL y Asia. A pesar de las tendencias, Colombia continua comerciando con sus socios comerciales tradicionales que son básicamente sus vecinos Sudamericanos y los Estados Unidos (Kim, 2012).

En este sentido, Pérez y Roldan (2012) hacen un estudio de las importaciones y las exportaciones de las cuatro economías de la Alianza del Pacífico<sup>5</sup>, al Asia, y a los tres países del Asia que dominan el comercio con AL (China, Japón, Corea del Sur). Los resultados muestran que, efectivamente, Colombia es la economía que menos importa y exporta al Asia si se compara con sus socios de la Alianzas.

La tabla de exportaciones (Pérez y Roldan, 2012) muestra que Colombia es el país, de la Alianza del Pacífico, que menos exporta al grupo de países ASEAN + 5, es el penúltimo país en exportaciones a China, Japón y Corea del Sur. A pesar de que, en teoría, las economías son complementarias, en la práctica lo que se ve son unas relaciones comerciales incipientes<sup>6</sup>.

**Tabla 1:** Exportaciones en millones de US (2010)

	Exportaciones totales	Hacia ASEAN +5		Hacia el resto del mundo		China		Japón		Corea del Sur	
<b>México</b>	298.305	8.909	3%	289.396	97%	4.196	1,4%	1.923	0,60%	929	0,3%
<b>Chile</b>	67.425	29.500	43,8%	37.926	56,2%	16.457	24,4%	7.111	10,5%	3.938	5,8%
<b>Perú</b>	35.073	8.584	24,5%	26.490	75,5%	5.426	15,5%	1.790	5,10%	895	2,6%
<b>Colombia</b>	39.820	3.485	8,7%	36.361	91,3%	1.967	4,9%	5.106	1,30%	373	0,9%

**Fuente:** Pérez & Roldán (2012)

De otra manera, las importaciones de Colombia del grupo de países ASEAN + 5 son mucho mayores que las importaciones, 20.8% frente a 8.7%, y se aproximan a las importaciones de sus pares de la Alianza del Pacífico. Por su parte, Colombia es el país que menos importa de China, Japón y Corea del Sur, frente a sus similares de México,

<sup>5</sup> La Alianza del Pacífico es un bloque comercial conformado por México, Chile, Colombia y Perú. Es la octava economía del mundo y se presenta como una alternativa a otras estructuras desgastadas por la izquierda de la región latinoamericana.

<sup>6</sup> Lo que fue confirmado en las entrevistas realizados en campo.

Chile y Perú. Sin embargo, la brecha no es tan notoria como la que se presenta en el caso de las exportaciones.

**Tabla 2:** Importaciones en millones de US (2010)

	Exportaciones totales	Desde ASEAN +5		Desde el resto del mundo		China		Japón		Corea del Sur	
<b>México</b>	301.482	87.59 1	29%	289.39 6	70.9%	4.196	15,10 %	1.92 3	5,0 %	929	4,2 %
<b>Chile</b>	52.560	15.98 9	30,40 %	37.926	69,6 %	16.45 7	5,50%	7.11 1	5,5 %	3.93 8	6,4 %
<b>Perú</b>	23.880	8.417	28,20 %	26.490	71.8%	5.426	4,60%	1.79 0	4,6 %	895	3,5 %
<b>Colombia</b>	40.683	8.472	20,80 %	36.361	79,2%	1.967	2,80%	5.10 6	2,8 %	373	2,3 %

**Fuente:** Pérez & Roldán (2012)

Como indican los expertos, el superávit comercial del Asia – Pacífico en la región Pacífico de América Latina no puede considerarse del todo como un símbolo de debilidad. Susodicho superávit puede ser compensado con inversión extranjera del Asia en AL o con transferencias tecnológicas (Moneta, 2012). Esos temas de cooperación internacional y transferencias son considerados a continuación de manera breve.

A pesar de que las relaciones comerciales del Asia con sus socios suele basarse en los intereses económicos, vale la pena resaltar que China ha venido aplicando un multilateralismo abierto basado en el *poder blando* (Ardila, 2012; Moneta, 2012). El gobierno chino proclama un *peaceful rise*, donde las grandes potencias pueden coexistir pacíficamente unidas por la interdependencia económica y el propio interés, unidos por el poder blando, más que por el poder duro de otrora<sup>7</sup>.

De este modo, la política exterior de China y de algunos países del Asia, se basa en el establecimiento de instituciones económicas y de cooperación internacional que abordan temas como el medio ambiente, la educación, la ciencia y la tecnología así como la cultura (Ardila, 2012). La configuración del Consorcio de Estudios de APEC es un buen ejemplo<sup>8</sup>, busca promover la cooperación de la educación y la investigación,

<sup>7</sup> A manera de ejemplo, la política internacional de China busca evitar, estrictamente el intervencionismo en asuntos de jurisdicción interna, mientras alienta por la cooperación internacional (Leiteritz, 2012).

<sup>8</sup> El APEC es el Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico, creado en 1989. Es un club de países, que incluye a China y a EEUU, y al que desea ingresar Colombia. Sin embargo, para lograr el ingreso de Colombia, es necesario una mayor articulación desde la diplomacia colaborativa (Gobierno, Empresas, Academia) (Ardila, 2013).

el intercambio cultural e intelectual en la región Asia – Pacífico, así como la movilidad estudiantil y la divulgación de información (Ardila, 2013).

Historias recientes de poder blando, para el caso colombiano con los países del Asia, se enmarcan en los Centros de Innovación Educativa que impulsa el Gobierno de Corea del Sur para el uso de TICs para la innovación educativa firmado en 2006.<sup>9</sup> Igualmente, desde el 2010, surge el Instituto Confucio de Medellín; con el fin de promover la cultura a través de la enseñanza del mandarín (Roldán, 2013).

A manera de conclusión, el Asia Pacífico representa un nicho de oportunidades futuras para Colombia y la región del Valle del Cauca, dado que son economías complementarias que pueden basar sus relaciones comerciales en la ventaja comparativa y la especialización del trabajo en sectores diferentes: tecnología y capital intensivos en el caso del Asia y bienes primarios y trabajo no cualificado incentivos en el caso de AL y Colombia. Sin embargo, la economía es móvil y es posible que estos patrones de comercio y especialización cambien. El mundo globalizado es más dinámico que estático.

Finalmente, a pesar de las oportunidades, y de su posición geográfica estratégica, Colombia presenta grandes atrasos en presencia institucional, relaciones comerciales e infraestructura marítima. Por lo que su inserción al Asia – Pacífico se ha visto aplazada. En esta medida, Colombia puede aprender unas lecciones valiosas de las buenas prácticas que sus socios de la Alianza del Pacífico han implementado para incursionar en los mercados Asiáticos. Esto, teniendo en cuenta que todos los países de la Alianza, excepto Colombia, hacen parte del selecto club de países APEC. Tema que estudiamos a continuación.

#### **4.1. La Alianza del Pacífico**

La Alianza del Pacífico fue suscrita en junio 2012 por los Presidentes de Chile, Colombia, México y Perú con el fin de aumentar el libre movimiento de bienes, servicios, inversión y personas (Tickner, Mayo 21 de 2013). Se espera que el bloque económico llegue a conformar un mercado común (The Economist, mayo 18 de 2013).

La Alianza es la octava economía del mundo<sup>10</sup>, lo que le otorga poder de negociación a sus miembros, al contar con 204 millones de habitantes y más del 30% del PIB de AL (Ardila, 2012). De igual manera, el bloque económico cuenta con observadores como: Australia, Canadá, Costa Rica, España, Guatemala, Japón, Nueva Zelanda, Panamá, Uruguay y prontamente, Paraguay y Portugal (Tickner, Mayo 21 de 2013).

---

<sup>9</sup> La meta es crear 5 Centros Regionales de innovación educativa, así como consolidar el Centro de Innovación Educativa Nacional (CIEN) para lo que se cuenta con 36.000 millones de dólares, de los cuales 30.000 son otorgados por el Gobierno de Corea.

<sup>10</sup> Dato según el diario El Colombiano en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/alianza\\_pacifico\\_la\\_octava\\_economia\\_del\\_mundo/alianza\\_pacifico\\_la\\_octava\\_economia\\_del\\_mundo.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/alianza_pacifico_la_octava_economia_del_mundo/alianza_pacifico_la_octava_economia_del_mundo.asp). Revisado el 21 de mayo de 2013.

Así mismo, otro de los aspectos a resaltar, es la estructura flexible y abierta de la Alianza del Pacífico, lo que contrasta con las estructuras pesadas y lentas de otros mecanismos de integración de la región como la CAN, el Mercosur y la Unasur (Tickner, Mayo 21 de 2013). La Alianza está basada en negocios, más no en el desgastado discurso de las cumbres promovidas por la izquierda latinoamericana que buscan una integración regional cerrada (The Economist, Mayo 18 de 2013).

Es así como la Alianza regresa a los principios del regionalismo abierto, que se basa en incrementar la integración regional para aprovechar las economías de escala (The Economist, Mayo 18 de 2013) y abrir las fronteras al comercio mundial. Esta idea había perdido sentido por el surgimiento de otros grupos, que defendían el proteccionismo desde organizaciones como el Mercosur y el ALBA (The Economist, Mayo 18 de 2013).

A pesar de que Colombia presenta relaciones tardías con el Asia Pacífico (Ardila, 2013), es preciso estudiar su presencia institucional actual en el Asia, así como analizar cuáles son las características de la Región Pacífico y el Valle del Cauca para afrontar el reto de ingresar al mercado asiático, esos son los temas que tratamos a continuación.

La siguiente tabla muestra la presencia institucional de los países de la Alianza del Pacífico en Asia. Colombia es el país con menor presencia institucional: menor número de embajadas, consulados, consulados honorarios y otro tipo de instituciones diplomáticas oficiales orientadas al comercio y las relaciones internacionales.

**Tabla 3:** Presencia institucional en Asia

<b>Representación</b>	<b>México</b>	<b>Chile</b>	<b>Perú</b>	<b>Colombia</b>
<b>Embajadas</b>	13	13	10	7
<b>Consulados</b>	15	17	14	9
<b>Consulados Honorarios</b>	13	11	19	7
<b>Representaciones Comerciales</b>	7	14	8	4
<b>Otros</b>	2	3	0	0
<b>Total</b>	50	58	51	27

**Fuente:** Pérez & Roldán (2012)

En definitiva, es difícil realizar negocios, fortalecer los lazos de cooperación internacional o incentivar las inversiones bajo un contexto de ausencia institucional del Gobierno Central (Comunicación Personal, Dra. M. LLoreda, Enero 24 de 2013). Es necesaria una mayor presencia institucional de Colombia en la región del Asia – Pacífico para así lograr una verdadera inserción, y aprovechar la potencial posición estratégica de la nación.

De igual manera, de las cuatro economías de la Alianza del Pacífico, Colombia es el país con menos Tratados de Libre Comercio en vigor con países APEC y es uno de los países con menos tratados de libre comercio con el resto del mundo. Vale resaltar que Chile es la economía más abierta de América Latina y es la economía con mejores indicadores económicos de la región (Roldán, Pérez, 2012).

**Tabla 4:** TLCs con el Asia Pacífico

	México	Chile	Perú	Colombia
<b>TLC con países APEC (en vigor)</b>	4	11	7	3
<b>TLC con países APEC (en proceso)</b>	1	2	2	2
<b>TLC con el resto del mundo (en vigor)</b>	8	8	2	3
<b>TLC con el resto del mundo (en proceso)</b>	0	1	4	1

**Fuente:** Pérez & Roldán (2012)

En este sentido, Colombia debe comprender que el mundo actual tiene varios focos de poder, es un mundo multipolar. Bajo el multilateralismo, Colombia debe dejar atrás más de un siglo de la desgastada política de *respetice polum*. Estados Unidos es un foco de poder, no el único, el Asia es un bloque emergente y China un poder ya consolidado en el mundo. Colombia debe dejar su dilema de identidad. El país debe dejar su debate entre la unipolaridad y la multipolaridad (Ardila, 2013).

Para Moneta (2012), Colombia debe reconocer la complejidad del escenario internacional, en el que convergen varios actores, regiones, productos y culturas. El actual Gobierno ha intentado diversificar las relaciones. Por ejemplo, el Presidente Santos está reabriendo embajadas en indonesia y Singapur (Ardila, 2012). Sin embargo, dicha incursión en los mercados mundiales deben ser más un hecho que una política simbólica (Ardila, 2012). Y es esencial aplicar la diplomacia colaborativa: Empresa – Estado – Academia (Ardila, 2012).

Otro de los retos que presenta Colombia tiene que ver con el transporte de mercancías. En entrevista con el Dr. Velasco (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013), Gerente de la ANDI seccional Valle, logramos conocer que en la actualidad, la calidad y los costos de los fletes tienen la misma relevancia a la hora de competir. El problema, en este sentido, es que los fletes en Colombia son altísimos, es un problema endémico (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013). Contamos con un transporte absolutamente ineficiente, como lo es el transporte en

camiones, y no podemos exportar grandes cantidades por vía férrea (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013).

En este sentido, según el CONPES (2007), en Colombia, el costo por tonelada/kilometro se estima en seis centavos de dólar<sup>11</sup>, cuando el estándar internacional es cercano a un centavo. Lo que está relacionado con atrasos en materia vial que tiene el país (CONPES, 2007). Sólo el 14,9% de la red vial está pavimentada. En cobertura de carreteras, Colombia ocupa el penúltimo lugar, con 100 metros por kilómetro cuadrado de superficie, frente al promedio de América Latina, de 118 metros por kilómetro cuadrado (CONPES, 2007).

De otra forma, si comparamos el número de TEUS movilizados en los Puertos del Pacífico, de los cuatro países de la Alianza del Pacífico, notamos que Colombia moviliza menos de la mitad de TEUS que el promedio de los países en estudio y solo cuenta con un puerto en el pacífico, mientras que los demás países de la Alianza cuentan con 6 y 7 puertos en el pacífico.

**Tabla 5:** Número de Puertos en el Pacífico y TEUS movilizados

	México	Chile	Perú	Colombia
<b>Puertos en el Pacífico</b>	7	6	7	1
<b>TEUS movilizados</b>	2475814	2.743.269	1.043.213	662.821

**Fuente:** Pérez & Roldán (2011)

De igual manera, los retos que presenta el puerto de Buenaventura son vastos. Estos serán estudiados más adelante, pero vale mencionar que el puerto apenas está adquiriendo grados de competitividad importantes, ya están entrando buques de alto calado que permiten cargue de más volúmenes de mercancía a un menor costo unitario (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013), pero el país aún necesita contar con un transporte multimodal, y no depender de los camiones, sino hacer una simbiosis entre el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el transporte por ferrocarril (Comunicación Personal, Dr. R Velasco, Enero 22 de 2012). Este tema será abordado bajo los asuntos de competitividad.

La posición del Valle del Cauca es estratégica para incursionar en la Cuenca del Pacífico, no solo al Asia, sino a la Costa Suramericana; desde Buenaventura se puede

<sup>11</sup>Si bien el dato no es el más reciente. *El Colombiano* indica que el dato es el mismo a 2013, tal vez porque no se ha actualizado o probablemente porque se ha mantenido. En: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/puerto\\_de\\_uraba\\_vale\\_us\\$400\\_millones/puerto\\_de\\_uraba\\_vale\\_us\\$400\\_millones.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/puerto_de_uraba_vale_us$400_millones/puerto_de_uraba_vale_us$400_millones.asp). Revisado el 26 de mayo de 2013.



llegar a los países de Centroamérica, la costa occidental de Estados Unidos y Canadá. Y muy próximamente a través del canal de Panamá, ya ampliado, hacia la Cuenca del Atlántico (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013). Sin embargo, si no contamos con un puerto competitivo esta posición estratégica se queda en el papel.

Como indica Ardila (2012), los puertos de Tumaco y Buenaventura poco le han interesado al Gobierno Central y a los dirigentes Colombianos. Posición que es sostenida por líderes de la región del Valle del Cauca durante las entrevistas, quienes manifiestan que la prioridad del Gobierno siempre ha sido la costa Atlántica (Comunicación Persona, Dr. G. Parra, febrero 01 de 2013; Dra. M Lloreda, enero 24 de 2013). En este sentido, es imposible pretender mirar al pacífico sin tener en cuenta a la región pacífica de Colombia. Una Alianza del Pacífico sin el pacífico sería inviable y potencialmente contraproducente (Tickner, Mayo 21 de 2013).

Es necesario conocer las buenas prácticas de las experiencias de Chile, México y Perú, que, enmarcados en una diplomacia económica de pertenencia al Pacífico y con una política marítima, desarrollaron una infraestructura, los puertos<sup>12</sup> y un relacionamiento con el sector empresarial y académico que les permitió una inserción más eficaz a los mercados asiáticos (Ardila, 2012). Es decir, es necesario consolidar en Colombia un enfoque de diplomacia colaborativa<sup>13</sup> para lograr la tarea con éxito.

De otro lado, la cita de los jefes de Estado de los países de la Alianza del Pacífico del 23 de mayo del 2013 en la ciudad de Cali – Colombia, tuvo como objetivo firmar un acuerdo para disminuir en un 90% los aranceles y fijar una agenda para la eliminación del 10% de tarifas restantes a un plazo de 7 años (The Economist, Mayo 18 de 2013). La eliminación de visados ya es una realidad y actualmente se encuentra la propuesta de que Cali sea escogida como la capital de la Alianza del Pacífico<sup>14</sup>.

Definitivamente la Alianza del Pacífico presenta oportunidades, pero también retos, para Colombia. Uno de los principales desafíos tiene que ver con el rezago que aqueja de manera estructural a la Región Pacífica Colombiana. Tickner (Diario El Espectador, Mayo 21 de 2013), considera como burdo el contraste entre la euforia de la Alianza, frente al olvido y la miseria de la Región Pacífica colombiana. La cual cuenta con dos departamentos, Chocó y Cauca, que figuran entre los cinco más pobres y desiguales del país, con tasas de pobreza que doblan las cifras nacionales (Tickner, Mayo 21 de 2013).

---

<sup>12</sup> Colombia, por su parte, carece de una política marítima y la región del pacífico se encuentra estructuralmente atrasada (Ardila, 2013).

<sup>13</sup> Ardila (2012), hace alusión al término de diplomacia colaborativa en el sentido de que es necesario una mejor articulación entre la Academia, el Sector Productivo y el Estado en materia de inserción a los mercados extranjeros. El esfuerzo incluye una mayor investigación sobre el Asia Pacífico ya que las labores actuales son personalizadas, esporádicas y desarticuladas (Ardila, 2012).

<sup>14</sup> Noticia tomada de Noticiero 90 Minutos del 30 de abril de 2013 en: <http://www.youtube.com/watch?v=xSCcYtdMzWE>. Revisado el 20 de mayo de 2013.

En éste mismo sentido, Ardila (2013) expone que el Pacífico colombiano cuenta con una gran riqueza ecológica, hidrográfica, minera y forestal. Prueba de ello es que el Valle del Cauca es la segunda región más biodiversa del planeta (Cámara de Comercio de Cali, 2012). Sin embargo, la región es también una de las zonas más rezagadas socioeconómicamente, poco conocida, y vulnerable de Colombia (Ardila, 2012).

En este contexto, vale la pena preguntarse, si vamos a construir una Alianza del Pacífico, pero sin el Pacífico colombiano (Diario El Espectador, Mayo 21 de 2013). La pobreza en el Pacífico colombiano aqueja a más del 60% de sus habitantes, el 85% de la población tiene Necesidades Básicas Insatisfechas, el 60% se encuentra en pobreza absoluta, la cobertura en salud es menor a un tercio de la población y el analfabetismo es del 50% (Ardila, 2012).

Los anteriores son indicadores preocupantes, pero ¿que implican en la práctica? Según la FAO (2011), interrupciones temporales de ingesta de energía, proteínas, vitaminas y minerales durante los primeros 1.000 días de vida de un niño pueden disminuir sus capacidades cognitivas. En el caso de Latinoamérica, el hambre es un problema de acceso por escasez de recursos económicos (FAO, 2012). Es de esperar que los habitantes del Pacífico colombiano estén subnutridos o que presenten deficiencias en vitaminas y minerales por la ya mencionada pobreza.

Efectivamente, la prevalencia de deficiencia de Zinc y vitamina A entre niños de 1 a 4 años en la Región del Pacífico Colombiano asciende al 45% y 24% respectivamente<sup>15</sup>. El problema con estas cifras es que generan círculos viciosos que perpetúan las trampas de pobreza, ya que la reducción de las capacidades cognitivas determinan, en gran medida, los ingresos a los que pueden aspirar las personas (FAO, 2012). De esta manera, la estrategia de inserción al Asia - Pacífico debe de comenzar en casa, debe incluir el desarrollo de la región pacífico como estrategia para incursionar en el Asia.

En este sentido, los cuatro Presidentes de la Alianza realizaron compromisos en la lucha contra la pobreza y la desigualdad después de llevada a cabo la VII Cumbre de la Alianza del Pacífico en la ciudad de Cali - Colombia. Los compromisos van desde más oportunidades en educación hasta considerar que la lucha contra la pobreza es esencial para generar demanda de bienes y servicios, lo que impulsaría el crecimiento económico de las economías de la Alianza<sup>16</sup>.

A pesar de que Colombia hace parte de los países con gran potencial de crecimiento económico para las próximas décadas los CIVETS (Ardila, 2012) y de las oportunidades que representa para el país contar con un bloque de las características de sus socios de la Alianza del Pacíficos, los retos siguen siendo sendos. Especialmente

---

<sup>15</sup> Datos Tomados de la página web del Observatorio de Seguridad Alimentaria (OSAN): [www.osancolombia.gov.co](http://www.osancolombia.gov.co). Revisado el 14 de abril de 2013.

<sup>16</sup> Encontrado en la Página de la Alcaldía de Santiago de Cali en: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=51701>. Revisado el 25 de mayo de 2013.

en los asuntos de pobreza y desigualdad, presencia institucional en el Asia e infraestructura. El Valle del Cauca, departamento líder del pacífico colombiano, es el llamado a lograr una inserción al Pacífico asiático con el pacífico colombiano (Tickner (Diario El Espectador, Mayo 21 de 2013; Comunicación Persona, Dra. M. Lloreda, Enero 24 de 2013)

## **5. EL VALLE DEL CAUCA Y LA COMPETITIVIDAD**

El presente acápite se basa en estimaciones del Banco Mundial (2010) y el Banco de la República de Colombia (Collazos et al., 2013) sobre la competitividad y la inversión extranjera en el Valle del Cauca y Cali. También se analizarán las percepciones recogidas en entrevistas realizadas en campo y en columnas de opinión de los principales periódicos de la región y el país. El capítulo busca entender los principales retos de competitividad del Valle del Cauca, la cual incide en el ambiente de negocios, y sus posibles tendencias en el mediano plazo.

Cali, y el departamento del Valle del Cauca, se ubicaron en los peores puestos de los índices de competitividad y de capacidad de atraer inversión extranjera y nacional respectivamente. Los rankings de competitividad de Colombia (Banco Mundial, 2010), y de inversión del Arco de la Cuenca del Pacífico Latinoamericano (Collazos et al., 2013), muestran a Santiago de Cali y al Valle del Cauca en los últimos lugares. Para los que consideren que la competitividad es una definición esquiva y peligrosa (Krugman, 2004), pueden pensar el presente tema desde la perspectiva de la productividad.

El presente estudio toma a la competitividad como un complemento de la definición de ventaja comparativa, tal y como lo propone Lombana (2008). A su vez, adopta la definición de competitividad de Michael Porter (citado por Lombana, pp.5: 2008):

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional.

Desde el sector empresarial, uno de los principales retos para la inserción del Valle del Cauca al Asia – Pacífico, y a los mercados internacionales en general, es el Buen Gobierno (Comunicación personal, R. Velasco, Enero 22 de 2013). La transparencia, los controles, y la facilidad de hacer negocios (Comunicación personal, R. Velasco, Enero 22 de 2013). Para la gerencia de la ANDI, seccional Valle del Cauca, el reto es que haya una mayor agilidad en los trámites para incrementar la factibilidad de formalizar empresas (Comunicación personal, R. Velasco, Enero 22 de 2013).

Un cuello de botella en competitividad es la “tramitología”. En este sentido, “si alguien quiere desbaratar o crear una empresa debe poder hacerlo fácilmente y honestamente, que no le cobren más dinero, ni le hagan dar más vuelta; la suspensión de la tramitología es una necesidad” (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013). Los anteriores elementos son estudiados en el *Doing Business* del Banco Mundial (BM) (2010).

El *Doing Business* (Banco Mundial, 2010), evalúa las leyes, regulaciones y el marco institucional bajo el cual se lleva a cabo la actividad económica. Mide las regulaciones nacionales, departamentales y municipales para abrir una empresa, permisos de construcción, registro de propiedad, pago de impuestos, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos (BM, 2010). En todas las clasificaciones Cali estuvo en el grupo de calificación de “más difícil” para hacer negocios.

De 21 ciudades evaluadas en Colombia, Cali siempre estuvo entre los puestos 12 y 21. Según el Banco Mundial (2010), Cartagena y Cali son las ciudades en las que es más difícil hacer negocios. Cali obtuvo sus peores posiciones en: i) Obtención de Permisos de construcción (puesto 20), ii) Pago de Impuestos (puesto 20), iii) Comercio Transfronterizo (Buenaventura cuarto de cuatro puertos evaluados) y iv) Cumplimiento de contratos (puesto 18).

**Tabla 6:** ¿Dónde es más fácil hacer negocios en Colombia?

CLASIFICACIÓN	MÁS FÁCIL	CLASIFICACIÓN	MÁS DIFÍCIL
1	Manizales, Caldas	12	Bogotá, Distrito Capital
2	Ibagué, Tolima	13	Riohacha, La Guajira
3	Pereira, Risaralda	14	Montería, Córdoba
4	Sincelejo, Sucre	15	Cúcuta, Norte de Santander
5	Valledupar, Cesar	16	Medellín, Antioquia
6	Santa Marta, Magdalena	17	Barranquilla, Atlántico
7	Armenia, Quindío	18	Bucaramanga, Santander
8	Popayán, Cauca	19	Villavicencio, Meta
9	Pasto, Nariño	20	Cali, Valle del Cauca
10	Tunja, Boyacá	21	Cartagena, Bolívar
11	Neiva, Huila		

**Fuente:** Banco Mundial (2010)

Con respecto a los permisos de construcción, el estudio (BM, 2010) señala que un marco legal complejo perjudica a las empresas y está asociado con una mayor corrupción. Así mismo, una encuesta a los países pertenecientes al APEC, muestra que uno de los mayores impedimentos para hacer negocios son los trámites y el tiempo necesario para obtener los permisos de construcción (BM, 2010).

En materia de impuestos, Cali presenta grandes retos. Se requieren 19 trámites para abrir un negocio, es la ciudad que más trámites requiere de las 21 ciudades

estudiadas, el promedio es de 14 trámites (BM, 2010). Para solucionar éste cuello de botella, se podrían agilizar los trámites por medio del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs): otorgar formularios en línea, permitir que se soliciten conexiones de servicios públicos vía internet e implementar el pago de servicios online (BM, 2010).

De otra forma, Cali es de las ciudades que más número de pagos de impuestos por año solicita: 26 pagos al año según el Banco Mundial (2010). El repetido pago de impuestos incentiva a la informalidad, debido a la carga económica y el costo en términos de tiempo (BM, 2010). De igual manera, normas fiscales complejas desincentivan la recaudación (Banco Mundial, 2010). El principal cuello de botella se refiere al impuesto local ICA y al pago de los impuestos municipales que deben ser preparados a mano y pagarse personalmente (BM, 2010).

Una política que simplifique el pago de impuestos es un menester en todo el país. Especialmente si se considera que la complejidad tributaria es un caldo de cultivo para la corrupción y la evasión (BM, 2010). Colombia se sitúa en el puesto 115 de 183 economías analizadas en el *Doing Business 2010* respecto a la facilidad para pagar impuestos (BM, 2010). De igual manera, las tecnologías pueden ayudar en el proceso de agilización de pagos, si se tiene en cuenta que los empresarios dedican 208 horas al año para cumplir con sus obligaciones tributarias (Banco Mundial, 2010).

El Comercio Transfronterizo es otro de los principales cuellos de botella en Colombia. Para exportar un contenedor de textiles desde Bogotá a través de Cartagena se requieren 14 días, 6 documentos y 1.770 USD (BM, 2010); mientras que en Singapur se necesitarían 5 días, 4 documentos y 454 USD (BM, 2010). Lo que es particularmente grave, si consideramos que cada día de demora representa un costo del 1% del volumen del comercio, si se trata de un producto perecedero el costo asciende al 3% (Banco Mundial 2010).

Buenaventura es el puerto de Colombia en el que más tiempo toma importar y exportar: 19 y 18 días respectivamente, lo que se debe esencialmente al transporte terrestre, la congestión en el puerto y a la preparación de documentos – en Colombia aún prevalece el uso del papel (Banco Mundial, 2010). El puerto de Buenaventura es el más costoso, de los cuatro puertos colombianos evaluados, para importar y exportar un contenedor de 20 pies (TEUS), con un costo promedio de 1.890 USD y 1.990 USD respectivamente (BM, 2010). Los principales costos son los de manipulación y transporte terrestre, en el caso del puerto de Buenaventura su participación ascienden al 63% de los costos totales (BM, 2010)<sup>17</sup>. El transporte multimodal es una necesidad como se ha venido mencionando.

---

<sup>17</sup> Otros dato preocupantes que nos presenta el BM (2010) es que Exportar un contenedor desde Bogotá a través del puerto de Barranquilla cuesta US\$ 1.600 (la opción más barata en Colombia), mientras que el costo asciende a US\$ 1.890 por el mismo transporte a través de Buenaventura (la opción más cara). El puerto de Buenaventura presenta grandes retos en sus costos.

Por su parte, el Gobierno colombiano expidió un manual con el fin de que se realizaran las inspecciones, del Instituto Colombiano de Agricultura (ICA), del Departamento Sanitario (INVIMA) y de la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN), de manera simultánea. Sin embargo, este procedimiento no se lleva a cabo en la práctica (BM, 2010). Otro aspecto que eleva los tiempos, es que en Buenaventura no todas las agencias están abiertas las 24 horas como lo indica el manual, sino que cierran a las 17:00 horas, por lo que la carga debe esperar hasta el otro si no llega en el horario establecido (BM, 2010).

Las alternativas para agilizar el flujo de camiones, según el Banco Mundial (2010), son: coordinar para que las agencias de inspección operen las 24 horas, implementar el escaneado para identificar los cargamentos que requieran inspección física, reducir los trámites e implementar formularios eléctricos. El sector camionero es una de las principales fuentes de ineficiencia en el comercio transfronterizo colombiano, es necesario fomentar la competencia en el sector, ampliar las vías más rápidamente e implementar un sistema de transporte multimodal (BM, 2010; Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013).

Por otro lado, Cali ocupó el puesto 18, entre 21 ciudades, en el Cumplimiento de Contratos. Citando al Banco Mundial (2010), los sistemas judiciales débiles minan la confianza comercial y reducen las oportunidades de actividad comercial. En el caso de Cali, el cumplimiento de un contrato puede tardar hasta 1.300 días o más, es una de las ciudades que más tiempo requiere para dichos trámites (BM, 2010). Una de las herramientas para solucionar este problema se encuentra en recurrir a jueces de pequeñas causas para agilizar los procesos (BM, 2010).

De otra forma, el Escalafón de ciudades para la atracción de inversión industrial en la Cuenca del Pacífico Latinoamericano, ubica a Cali en el puesto 15 (Collazos et al., 2013). El Escalafón toma como universo a 19 ciudades de la Cuenca del Pacífico Latinoamericano, entre ellas Santiago de Chile, Bogotá, Guayaquil, Ciudad de Panamá y Ciudad de México.

Cali se ubica estructuralmente entre el grupo de atracción de inversión media y media baja y es la penúltima ciudad – antes de Barranquilla – en el factor de infraestructura. Los desafíos, así como se analizó en *el Doing Business* (BM, 2010), se encuentran en que el puerto de Buenaventura no es competitivo, específicamente, la profundidad del calado marítimo del puerto no cumple los estándares internacionales (Collazos et al., 2013)

Otro de los factores en los que tuvo menor desempeño Cali, y las ciudades colombianas (Medellín, Barranquilla y Bogotá), tiene que ver con los costos. Especialmente los altos costos de la electricidad, así como el elevado salario mínimo

del país y los costos de transporte de mercancías al único puerto que tiene el país en el pacífico, Buenaventura (Collazos, 2013)<sup>18</sup>.

En este orden de ideas, es necesario que Cali, el Valle del Cauca y el Gobierno Nacional coordinen sus intervenciones y las focalicen en aras de contar con un entorno de negocios más competitivo, que facilite los procesos comerciales y minimice los trámites. A su vez, se requiere de una estructura, institucional y física, estable que permita el óptimo desempeño empresarial.

En conclusión, es una necesidad modernizar, no solo el puerto de Buenaventura, sino la ciudad como tal y sus vías de acceso. Por otro lado, es una necesidad implementar el uso de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs), como mecanismo que podría agilizar los trámites en la obtención de Permisos de Construcción, el Pago de Impuestos y el Cumplimiento de Contratos.

### **5.1. Nuevas Perspectivas: Invest Pacific**

Durante el trabajo de campo, encontramos que la labor que ha venido desarrollando *Invest Pacific*, para superar el rezago que presenta el Valle del Cauca en términos de inversión directa (Collazos et al., 2013), es bien vista por el empresariado del Valle del Cauca (Comunicación personal, Dr. R. Lloreda, Enero 22 de 2013). Igualmente, en la actualidad, Cali se perfila entre las diez ciudades de América para la atracción de inversión directa (Diario El País, Abril 13 de 2013).

De este modo, se percibe que los gobiernos locales del Valle del Cauca y Cali han logrado una mejor articulación con el sector productivo, y la sociedad en general, lo que ha generado nuevas perspectivas respecto a los indicadores de competitividad e inversión extranjera, especialmente porque el Departamento del Valle del Cauca está saliendo de una profunda crisis institucional de más de 5 años por la destitución de dos de sus gobernadores<sup>19</sup>.

Invest Pacific es la agencia de promoción de inversión del Pacífico Colombiano. Es de carácter público-privada, y su objetivo es atraer y mantener la inversión nacional, y extranjera directa, al Valle del Cauca y mejorar el clima de inversión en la región<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> A pesar de que la tasa de cambio no debe de ser un factor de medición de la competitividad, si es necesario analizar el impacto de la revaluación de los últimos años del peso colombiano frente al dólar estadounidense:

[http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12587118.html](http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12587118.html).

Revisado el 22 de mayo de 2013.-

<sup>19</sup> <sup>19</sup> El Valle del Cauca venía de sumar ocho gobernadores en 5 años: tres electos y cinco encargados. Parece que el actual Gobernador, Ubeimar Delgado, va a ser el único que completa todo su mandato después de más de 5 años de crisis institucional en la Gobernación del Departamento: <http://www.semana.com/nacion/articulo/ubeimar-delgado-gobernador-electo-del-valle/260497-3>. Revisado el 20 de mayo de 2013.

<sup>20</sup> Tomado de la Página web de Invest Pacific: <http://www.investpacific.org/>. Revisado el 23 de mayo de 2013.

También busca promover al Valle del Cauca como la plataforma de exportación en el Pacífico colombiano. La agencia obtuvo vida jurídica en noviembre del 2010<sup>21</sup>.

La agencia era una necesidad. En Colombia, Barranquilla contaba con Probarranquilla desde el año 2002, Medellín con la Agencia de Cooperación e Inversión, (AIC) desde el 2006, y Bogotá, con Invest Bogotá también desde el año 2006 (Diario El País de Cali, Octubre 31 de 2010). A 2010, existían más de 160 agencias de promoción de inversión del nivel nacional y más de 250 a nivel regional compitiendo por la inversión extranjera. Cali no podía quedarse atrás (Diario El País de Cali, Octubre 31 de 2010).

Además, la coyuntura bajo la que abrió la agencia no era la mejor para el Valle del Cauca y Cali. Durante el primer semestre del 2010 la Inversión Extranjera Directa en el Valle del Cauca había caído 42%, frente al mismo periodo del 2009 (Diario El País de Cali, Octubre 31 de 2010). Lo que es reconfirmado por el escalafón ya estudiado del Banco de la República (2013). Por su parte, Cali, ocupaba un penoso penúltimo lugar en competitividad de 21 ciudades de Colombia, como lo hemos analizado en los anteriores estudios del Banco Mundial (2010).

A pesar del contexto hostil en el que inició operaciones la Agencia, su directora manifiesta que el Valle del Cauca debe convertirse en la plataforma internacional para toda América (Diario El País, Octubre 31 de 2010). En este sentido, una de sus ideas es que los asiáticos instalen sus plantas de producción en el Valle del Cauca para exportar a toda la región de Latinoamérica (Diario El País, Octubre 31 de 2010).

La idea de usar al Valle del Cauca como plataforma comercial para AL, así como la atracción de inversión extranjera, es una de las principales motivaciones para la firma de TLCs. En este sentido, los TLC permiten que países terceros se asienten en el Valle del Cauca y exporten, con la condición de que como mínimo el 30% de sus insumos sean locales (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, Enero 22 de 2013).<sup>22</sup>

Como veremos en el caso de Estudio de Bico Internacional S.A., en la siguiente sección, la idea de usar al Valle del Cauca como plataforma comercial es buena y ya se ha realizado exitosamente. Sin embargo, se requiere de un mejor ambiente institucional y de negocios para que la motivación de plataforma sea una realidad. Además, se requiere de un mayor entendimiento de los mercados internacionales.

La agencia ha identificado los siguientes sectores con potencial de inversión: agroindustria y forticultura; industria automotriz y aeroespacial; cosméticos y productos de aseo personal; servicios de tercerización a distancia; desarrollo de software y biotecnología; y logística (Diario El País, Octubre 31 2010). Estas industrias ya son fuertes en la región. De igual manera, la industria del azúcar y

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> En este sentido se requieren de reglas de origen bien definidas así como de buena vigilancia para el cumplimiento de las mismas.



confitería en Cali cuenta con estándares mundiales. En la actualidad, los dulces del Valle del Cauca se venden, en Turquía, Sudáfrica, y en el Oriente (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, enero 22 de 2013; C.p, P. Parra, febrero 01 de 2013). Es un sector de clase mundial.

El sector azucarero del Valle del Cauca es de los más competitivos del mundo. El Valle cuenta con una de las tierras más fértiles del mundo. Es una de las cuatro regiones del donde se puede cosechar caña de azúcar a lo largo del año, y es la región de mayor productividad en el cultivo de caña del mundo (Cámara de Comercio de Cali, 2012). El clúster exporta aproximadamente el 43% de su producción (Cámara de Comercio de Cali, 2012). El modelo económico de la hacienda llevó al Valle del Cauca a ser competitivo en la industria agropecuaria, en la cual existen economías de escala que podrían ser explotadas con el comercio internacional (Cámara de Comercio de Cali, 2012; Krugman & Obsfeld, 2002). Es así que, a pesar de las dificultades ya mencionadas existen oportunidades potenciales.

Actualmente, las cosas en Cali y el Valle del Cauca, están cambiando. En el caso de la ciudad, ha logrado atraer inversión extranjera directa. Cali está en el ranquin de las 10 principales ciudades de América con futuro inversionista según el *British Financial Times* (Diario El País, Abril 13 de 2013). Además es sede los Juegos Mundiales, el Encuentro Internacional de Mandatarios Afrodescendientes (Revista Semana, Marzo 29 de 2013). A lo que se suma la gestión de Invest pacific que ha facilitado la llegada de 15 empresas nuevas, entre ellas 13 extranjeras, con inversiones que suman 270 millones de dólares y que generaron 1440 empleos (Revista Semana, Marzo 29 de 2013). Parece que con la llegada de los nuevos gobiernos Cali, y el Valle, están generando un ambiente más positivo para los negocios.

Además, Cali cuenta con una buena red vial, óptima infraestructura de servicios y se encuentra cerca al Pacífico (Diario El País Abril 13 de 2013). Para Esteban Piedrahita, la capital del Valle tiene varios activos a su favor que atraen la inversión. La ciudad cuenta, en su área metropolitana, con un polo de desarrollo industrial como Yumbo, con una agroindustria tecnificada y un sector de servicios completo -universidades, clínicas, pero considera que lo que es más importante y lo que diferencia la región es su cercanía al Pacífico (Diario El País Abril 13 de 2013).

En el caso del Departamento del Valle del Cauca, la llegada de un Gobierno estable y que cuenta con buena percepción y aceptación entre la ciudadanía, así como las propuestas de inversión en el puerto de Buenaventura, son sin duda una buena noticia después de más de 5 años de crisis institucional<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> El Valle del Cauca venía de sumar ocho gobernadores en 5 años: tres electos y cinco encargados. Parece que el actual Gobernador, Ubeimar Delgado, va a ser el único que completa todo su mandato después de más de 5 años de crisis institucional por problemas de corrupción y transparencia en la Gobernación del Departamento: <http://www.semana.com/nacion/articulo/ubeimar-delgado-gobernador-electo-del-valle/260497-3>. Revisado el 20 de mayo de 2013.

Sumado a todo lo anterior, los gremios del Valle están jalonando el proyecto del Tren Transandino, que busca conectar a Buenaventura con los Llanos Orientales, el proyecto tiene el visto bueno del Gobierno y tendrá un trazado de 680 kilómetros (Revista Semana, Marzo 29 de 2013). El tren es fundamental para lograr salir del atraso en infraestructura y superar los riesgos del transporte terrestre. Otro de los proyectos más atractivos que se está llevando a cabo en la Región Pacífico colombiana es la construcción del Malecón de Buenaventura cuya inversión en la primera fase es de más de 27.000 millones de pesos y se espera que el proyecto tenga un costo de 160.000 millones de pesos (Diario El País, Mayo 14 de 2013).

Igualmente, otro gran avance tiene que ver con el diseño de una estrategia para que el Valle Cauca cuente con la información que requieren los empresarios para realizar análisis de mercados, para determinar los grados de competitividad (Comunicación Personal, Dr. P. Parra, Febrero 01 de 2013). En este sentido, la Cámara de Comercio ha consolidado cifras y las ha colocado al servicio de los empresarios. El portal que se llama Valle Internacional y brinda información actualizada para el apoyo a la internacionalización (Comunicación Personal, Dr. R. Velasco, enero 22 de 2013).

En conclusión, se visualizan avances a nivel regional. Sin embargo, para que ese mejor futuro inversionista se haga realidad se requiere que haya continuidad en las políticas públicas del Municipio (Diario El País Abril 13 de 2013) y del Departamento. La seguridad jurídica, y la gobernabilidad, son desafíos muy grandes que tiene el Valle del Cauca para poderse internacionalizar. La recuperación de la institucionalidad del Valle del Cauca y de Cali es fundamental (Comunicación Personal, Dr. P. Parra, Febrero 01 de 2013).

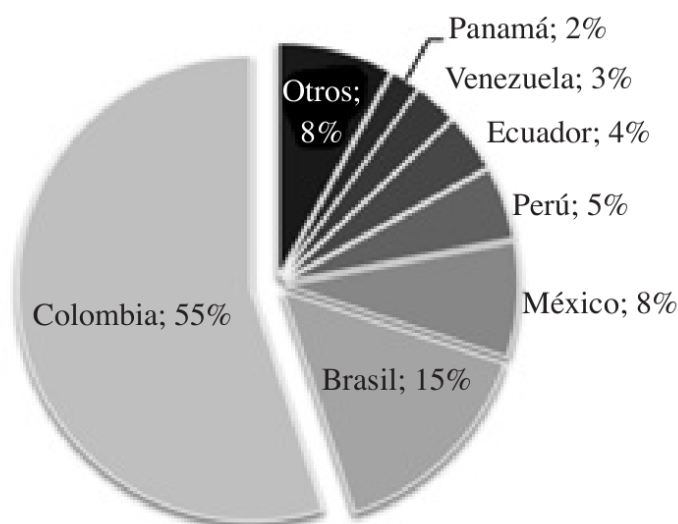
En suma, el Valle del Cauca presentaba bajos índices de competitividad y de inversión extranjera. Sin embargo, con la llegada de nuevas administraciones gubernamentales, más estables y con mayor aceptación ciudadana, la región ha encontrado un nuevo aire para su desarrollo en términos de competitividad e inversión.

## 6. ESTUDIO DE CASO – BICO INTERNACIONAL, UNA EMPRESA CARVAJAL S.A.

El presente Estudio de Caso se centra en la empresa Bico Internacional S. A. El objetivo del estudio es conocer las estrategias de internacionalización de la empresa vallecaucana, especialmente su inserción al Asia – Pacífico, con el fin de identificar buenas prácticas que pueden ser útiles al empresariado colombiano. El capítulo se divide en cuatro partes. Primero, se hace una caracterización del negocio. Segundo, se estudia el proceso de internacionalización de la empresa. Tercero, se analizan los aspectos culturales que hicieron posible la internacionalización de Bico Internacional.

Bico S. A. es una empresa que pertenece al Grupo Carvajal, un conglomerado colombiano que, en el 2011, obtenía el 45% de sus ingresos por fuera de Colombia (Ochoa, 2011). Durante el 2009, Bico Internacional S.A. Obtuvo el 14% de los ingresos de la holding, es la principal productora de cuadernos en Colombia y el mercado latinoamericano y es el cuarto productor de cuadernos en el mundo (Ochoa, 2011).

**Figura 1:** Participación de las ventas de Carvajal S.A. por país.



**Fuente:** Ochoa et al (2011).

En 2011, la empresa tenía varias divisiones que esencialmente se resumen en productos escolares y artículos de oficina (Ochoa et. al, 2011). Sus marcas más conocidas en Colombia, y en varios países de América Latina, son Norma y Kiut (Comunicación Personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). En ése mismo año, Bico Internacional se fusionó con la Editorial Norma, lo que dio como resultado a Carvajal Educación (Comunicación Personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

## 6.1. Proceso de internacionalización

Es preciso definir internacionalización, para el presente estudio adoptamos la definición de Ochoa et al. (pp. 15, 2011):

“La internacionalización es un conjunto de decisiones y procesos al interior de las empresas que le permiten dirigirse a otros mercados geográficamente externos a su país de origen, para establecer vínculos productivos que le faciliten crecer.”

A finales de los años 80, a raíz de los procesos de apertura económica que vivía Colombia en ese entonces, y que desencadenaron el proceso de apertura económica en 1991 durante el Gobierno de César Gaviria, el negocio Bico Internacional S.A. se vio en aprietos por la posible competencia. Sin embargo, durante el proceso, la empresa se consolidó en el mercado local y gradualmente se convirtió en una multinacional.

El Dr. Jaime Prado<sup>24</sup> (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013), indica que el proceso de liberalización que vivió Colombia a inicios de los 90, hizo que la empresa se hiciera más competitiva. La amenaza de la competencia internacional hizo que la empresa se volviera más eficiente, explorara nuevos proveedores y nuevos mercados. La empresa siempre buscó darle valor a sus insumos y contar con sus propios productos. Desde finales de los años 80, la empresa importaba papel de Japón para sus marcas de cuaderno (Kiut y Norma) (Comunicación personal, J. Prado). La empresa buscaba generar un producto diferenciado acorde a los gustos de los consumidores de la Colombia y AL.

La idea diferenciadora e innovadora de Bico Internacional fue la de vender un producto que a la gente le gustara según su edad, nivel de escolaridad y género (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 23 2013; Ochoa et. al, 2011). Es así como surgieron marcas como Jean Book, cuadernos Kiut, Peluches entre otras. La segmentación de mercados, generó un incremento en los precios, pero la empresa siempre garantizaba las ventas, al punto de que aceptaba devoluciones en caso de que el producto no se vendiera. Lo que no ocurrió, ya que las innovaciones, generadas por la amenaza de competencia, fueron un éxito rotundo (Comunicación personal, J. Prado). Esta revolución, o cambio de estrategia, sirvió para que Bico sobresaliera frente a competidores tradicionales de la industria nacional como el CID, Mogollón, Ibérica (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

La empresa notó que el éxito podía ser replicado en otros mercados. Es así que, la empresa comenzó a pensar en nuevos nichos de mercado en América Latina para compensar las posibles pérdidas de cuota de mercado por la competencia. Es así que la empresa encontró un buen nicho en Panamá en 1989: un país pequeño, que manejaba dólares, cercano a Colombia y con consumidores similares a los

---

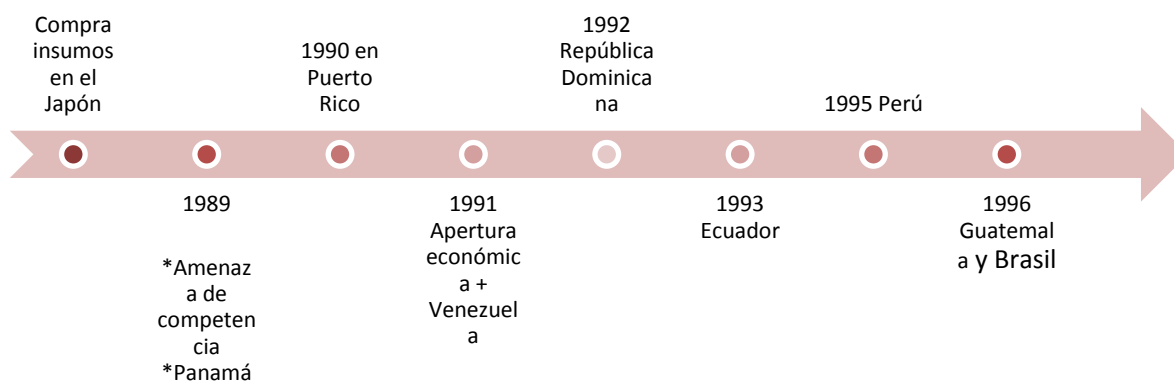
<sup>24</sup> El Dr. Prado es ex Presidente de Bico Internacional S.A., es Ingeniero Mecánico de la Universidad del Valle y con maestrías en Ingeniería Mecánica de la Universidad de Montana y en Ingeniería Industrial.

colombianos (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). La idea de vender en dólares obedecía a la necesidad de reducir el riesgo cambiario por la alta volatilidad de las monedas de los países pequeños, frente a la estabilidad del dólar (Ochoa et al, 2011).

El éxito de las marcas de Bico Internacional, en el mercado de Panamá, fue rotundo. La empresa comenzó a ver a la competencia internacional, más que como una amenaza, como una oportunidad. Ante el éxito en Panamá, la empresa buscó un nuevo mercado, en este caso fue Puerto Rico, en 1990, también un país pequeño, en dólares y que atendía un mercado de latinos (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). La idea de atender mercados pequeños era para minimizar riesgos ante un posible fracaso (Ochoa et al, 2011). La marca se vendió supremamente bien. Jean Book fue la segunda en el mercado puertorriqueño, fue muy famosa, y Bico recibió premios como mejor proveedor con Walmart (Comunicación Personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

Bico, y sus marcas, iniciaron un intenso proceso de internacionalización por toda Latinoamérica: Venezuela en 1991, México y República Dominicana en 1992, Ecuador en 1993, Costa Rica en 1994, Perú en 1995, Salvador y Guatemala y Brasil en 1996 (Comunicación Personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013; Ochoa et al, 2011). Fue tanto el poder de la empresa que realizó compras y alianzas de algunas competidoras en México y Brasil. Fueron épocas de crecimiento anuales del 10% o el 12% en dólares (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). La empresa se consolidó como líder en Latinoamérica y abrió plantas en los diferentes países de la región con el fin de abastecer, directamente, sus mercados. La empresa se convirtió en una multilatina.

**Figura 2:** Internacionalización de Bico Internacional S.A.



**Fuente:** Ochoa et al. (2011), J. Prado (Comunicación personal, Marzo 20 de 2013). Elaboración propia.

Posteriormente la empresa incursionó en el mercado de colores. Bico logró que una empresa de Indonesia le proveyera los colores bajo la marca Norma. Para contar con un proveedor especializado de insumos y productos finales bajo su marca Norma, fue

esencial asistir a ferias internacionales en Singapur, Hong Kong y China. En dichas ferias la empresa encontraba herrajes para pasta de argolla, carpetas de oficina en plástico, mochilas Jean Book, papelería de oficina y elementos que requirieran de mano de obra (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). Entre 1996 y 1998 la moneda colombiana estaba sumamente revaluada, por lo que era esencial encontrar proveedores en el Oriente, especialmente de productos que requirieran de mano de obra no cualificada (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

La estrategia, básicamente, era importar insumos de Asia, agregarles valor en Colombia, proveer el mercado nacional, y exportarlos a América Latina, el Caribe y Estados Unidos. Bico Internacional S.A. era un comprador atractivo, porque tenía acceso a todos los mercados de América Latina, la empresa centralizaba los pedidos y las negociaciones en la matriz de Cali - Colombia, y pedía que se despacharan las compras a los demás países de la región. En este sentido, la multinacional internalizaba costos de coordinación y de transferencia tecnológica, inicialmente se realizó una integración vertical basada en la internalización (Krugman & Obsfeld, 2002).

Gracias al volumen que sumaba con las filiales, la empresa tenía un poder de negociación interesante que le permitía ser bien atendido en China (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). Posteriormente, la Multinacional Bico internacional S.A. abrió filiales en América Latina, motivada por la locación: proveer a cada mercado desde una filial para ahorrar costos de transporte (Krugman & Obsfeld, 2002);

## **6.2. Aspectos culturales:**

Con relación a las negociaciones con los japoneses se identificó que son personas formales, impecables y pulcras (Comunicación Personal, J. Prado, Marzo 20 de 2012). Son también personas honestas, detallistas y siempre cumplen los tiempos y los contratos (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

Muchas de las buenas prácticas empresariales, especialmente el trabajo colaborativo, fueron transferidas del Asia a la planta matriz de Bico en Cali - Colombia (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). La empresa caleña comenzó a ver los gastos en infraestructura, gestión organizacional y viajes a misiones y congresos empresariales, más como una inversión que como un gasto (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). La empresa supo, además, adaptarse a la cultura japonesa de honrar la palabra y forjar un vínculo de amistad antes de que un vínculo empresarial (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). Relaciones comerciales que tenían la característica de generar negociaciones gana - gana (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

Las negociaciones con los japoneses, solían ser directamente con los funcionarios de las empresas, largas y con contratos que se cumplían (Comunicación personal, J.

Prado, Marzo 20 de 2013). De igual forma, los negociadores japoneses pensaban más en la relación, no le daban mayor importancia al pago de los contratos a corto plazo, sino a la relación comercial y la calidad de sus productos no se ponía en duda (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

Por su parte, los negociadores chinos eran muy diferentes. Sus negociaciones eran cortas, con representantes que contrataba la empresa y los contratos no se solían cumplir y siempre buscaban alguna ventaja (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). Siempre solicitaban que primero se pagara para poder hacer el envío, la empresa compradora asumía el riesgo y salía perdiendo en caso de que hubiera algún defecto, la calidad de los proveedores chinos siempre se debía evaluar (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). No era necesariamente una situación gana – gana.

Los elementos culturales en el proceso de negociación son cruciales para lograr una negociación exitosa. En este sentido es esencial conocer los métodos que se utilizan en cada cultura nacional y organizacional. Con respecto a la cultura corporativa, es preciso estudiar que la estructura organizacional de Carvajal S.A., la cual impulsó el éxito durante la internacionalización de sus empresas.

La cultura organizacional horizontal de Carvajal S.A permitió que la internacionalización de la empresa fuera más eficiente, porque todos los miembros de los equipos que viajaban lograban aprovechar el efecto de internalización, especialmente se dio un *spill over* de conocimientos mucho más eficaz al tener mayor confianza los directores con sus subalternos (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). Los subalternos podían aprender en el camino, ya que los directores le delegaban la tarea de las misiones internacionales con total confianza (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013).

Desde esta perspectiva, el tema de la competitividad era una cuestión de confianza de la dirección sus empleados. Según el Dr. Prado (Comunicación Personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013), el Dr. Alfredo Carvajal, Presidente de Carvajal S.A., en ese entonces, fue una persona innovadora, en el sentido de confiar en la gente, en sus empleados. El Dr. Carvajal generaba un ambiente en el que los empleados se empoderaban de su trabajo, un ambiente de confianza que permitía el aprendizaje a partir de la autoconfianza (Comunicación personal, J. Prado, Marzo 20 de 2013). En este sentido, una de las claves del éxito de una empresa globalizada es su gran flexibilidad organizacional para enfrentar los retos que enfrenta en los mercados (Ochoa et al, 2011)<sup>25</sup>.

Como lo concluyen Ochoa et. al. (2011), Bico es una empresa con capacidad para responder a los desafíos que de los entornos locales e internacionales por medio de la

---

<sup>25</sup> Los autores hacen alusión a la reestructuración que tuvo que llevar a cabo la empresas ante las crisis diplomáticas de Colombia con sus vecinos de Ecuador y Venezuela (Ochoa et al., 2012)

innovación de sus productos y de su estructura organizativa, así como en sus estrategias de mercadeo. Lo que le permitió a la empresa incursionar en nuevos negocios y mercados (Ochoa et. al., 2011).

A manera de conclusión, ante una amenaza de la competencia mundial, la empresa Bico Internacional S.A. mejoró su eficiencia como empresa, incursionó en nuevos mercados y replanteó su estrategia, lo que la llevó a ser la primera empresa en volumen de ventas en América Latina y tercera a nivel mundial. La empresa empezó consolidando su mercado local, posteriormente realizó un proceso de integración vertical y finalizó con la integración horizontal de su negocio con la apertura de nuevas filiales. Lo que obedece a teorías de internacionalización predicados por la CEPAL y estudiados en Ochoa et al. (2011)



## 7. CONCLUSIONES

El presente estudio tenía cuatro objetivos específicos. Primero, analizar, someramente, el contexto económico comercial del Asia - Pacífico y América Latina, con especial énfasis en los países de la Alianza del Pacífico y Colombia. Segundo, estudiar las oportunidades, así como los retos, que ofrece la Alianza del Pacífico para el Valle del Cauca y la Región Pacífico. Tercero, indagar sobre los retos de competitividad y productividad que enfrenta el Valle del Cauca y que afectan el ambiente de negocios. Y cuarto, realizar un Estudio de Caso exitoso de inserción de una empresa vallecaucana al Asia – Pacífico. Los principales hallazgos del documento son los siguientes.

Primero, el Asia Pacífico representa un nicho de oportunidades futuras para Colombia y la región del Valle del Cauca, dado que son economías complementarias que pueden basar sus relaciones comerciales en la ventaja comparativa y la especialización del trabajo en sectores diferentes: tecnología y capital intensivos en el caso del Asia y bienes primarios y trabajo incentivos en el caso de AL y Colombia.

Segundo, a pesar de las oportunidades y de su posición geográfica estratégica, Colombia presenta grandes atrasos en presencia institucional, relaciones comerciales e infraestructura marítima. Por lo que su inserción al Asia – Pacífico se ha visto aplazada. En esta medida, sus socios de la Alianza del Pacífico pueden brindarle buenas prácticas para lograr una exitosa incursión en los mercados Asiáticos. Esto, teniendo en cuenta que todos los países de la Alianza, excepto Colombia, hacen parte del selecto club de países APEC. Otro de los desafíos, se presenta en los asuntos de pobreza y desigualdad de la región pacifico colombiana.

Tercero, Cali se encontraba en los últimos lugares del ranquin del *Doing Business*, el cual mide la competitividad y la facilidad de hacer negocios (BM, 2010). La ciudad presentaba problemas de tramitología, Obtención de Permisos de Construcción, el Pago de Impuestos y el Cumplimiento de Contratos, así como retos con el puerto de Buenaventura. De igual manera, el Valle del Cauca presentaba un bajo rendimiento en su capacidad de atracción de inversión extranjera, principalmente por su desempeño en el criterio de infraestructura y costos. El estudio concluye, además, que los retos en competitividad e inversión extranjera parecen tomar otro giro después de la llega de nuevas administraciones más transparentes y con una mayor aceptación a la Alcaldía de Cali y a la Gobernación del Valle del Cauca.

Cuarto, para que el mejor futuro inversionista se consolide es necesario continuar con buenas políticas públicas desde los gobiernos municipal y departamental. La seguridad jurídica, y la gobernabilidad, son desafíos muy grandes que tiene el Valle del Cauca para poderse internacionalizar. La recuperación de la institucionalidad del

Valle del Cauca y de Cali es fundamental (Comunicación Personal, Dr. P. Parra, Febrero 01 de 2013).

Finalmente, los procesos de internacionalización requieren de una alta capacidad de innovación de las empresas en sus productos y en sus procesos organizativos. Sin embargo, la amenaza de la competencia internacional, o la competencia misma, no es necesariamente mala. En el caso de Bico Internacional S.A., la empresa mejoró su eficiencia como empresa, incursionó en nuevos mercados y replanteó su estrategia de mercadeo y organizativa, lo que la llevó a ser la primera empresa en volumen de ventas en América Latina y la tercera a nivel mundial.

## 8. REFERENCIAS:

- ARDILA, Martha (2012). "México y Colombia frente al Asia Pacífico". En Ardila, Martha (Ed). *El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Alcaldía de Santiago de Cali en: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=51701>. Revisado el 25 de mayo de 2013.
- 
- ARÉVALO, Luís (Agosto 07 de 2011). "Valle del Cauca: la punta del iceberg". Revisado el 21 de mayo de 2013 en: <http://www.razonpublica.com/index.php/regiones-temas-31/2279-valle-del-cauca-la-punta-del-iceberg.html>. Bogotá: Razón Pública
- BANCO MUNDIAL (2010). "Doing Business Colombia". Washington: Banco Mundial. Encontrado en: <http://espanol.doingbusiness.org/reports/subnational-reports/colombia>. Revisado el 20 de Febrero de 2013.
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI (2012). "Una visión regional de la cuenca del Pacífico: el caso del Valle del Cauca". En Soto, Guillermo et al. (Eds.). *El Pacífico: la inserción aplazada, la relación de Colombia con el Asia - Pacífico en el contexto de América Latina*. Bogotá: Consejo Colombiano de Relaciones Internacionales (CORI).
- COLLAZOS, et al. (2013). "Escalafón Global de ciudades para la atracción de inversión industrial en la Cuenca del Pacífico Latinoamericano". Bogotá: Banco de la República.
- CONPES (2007). "Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN)". Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES.
- DIARIO *EL PAÍS* (Octubre 24 de 2008). "Ferrocarril del Oeste ya está sobre rieles". Revisado el 13 de mayo de 2013 en: [http://www.icesi.edu.co/polis/images/contenido/pdfs/Noticias\\_24\\_octubre/ferrocarril\\_oeste\\_esta\\_sobre\\_rieles.pdf](http://www.icesi.edu.co/polis/images/contenido/pdfs/Noticias_24_octubre/ferrocarril_oeste_esta_sobre_rieles.pdf).
- ----- (Octubre 31 de 2010). "Traeremos inversión asiática para el Valle: María Eugenia LLoreda". Revisado el 13 de mayo de 2013 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/traeremos-inversion-asiatica-para-valle-maria-eugenia-lloreda>
- ----- (Julio 11 de 2012). "Desde agosto volverá a rodar el tren del Pacífico por el Valle del Cauca". Revisado el 13 de mayo de 2013 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/desde-agosto-volvera-rodar-tren-del-pacifico-por-valle-del-cauca>
- ----- (Abril 13 de 2013). "¿Por qué Cali es el nuevo blanco de la inversión extranjera en el Pacífico colombiano?". Revisado el 14 de abril de 2013 en: [www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-blanco-inversion-extranjera](http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-blanco-inversion-extranjera)

- ----- (Mayo 14 de 2013). Construcción del malecón de Buenaventura siembra temores y esperanzas. Revisado el 15 de mayo en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/construccion-malecon-buenaventura-siembra-temores-y-esperanzas>
- DIARIO *EL TIEMPO* (Febrero 09 de 2013). “El peso cumple una década de caída libre frente al peso”. En: [http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12587118.html](http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12587118.html). Revisado el 22 de mayo de 2013.
- *EL COLOMBIANO* (Mayo 21 de 2013). “Alianza Pacífico, la octava economía del mundo”. Encontrado en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/alianza\\_pacifico\\_la\\_octava\\_economia\\_del\\_mundo/alianza\\_pacifico\\_la\\_octava\\_economia\\_del\\_mundo.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/alianza_pacifico_la_octava_economia_del_mundo/alianza_pacifico_la_octava_economia_del_mundo.asp). Revisado el 21 de mayo de 2013.
- FAO (2011). “El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo ¿Cómo afecta la volatilidad de los precios internacionales a las economías nacionales y la seguridad alimentaria?”- Washington: FAO
- ----- (2012). “Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe 2012”. Washington: FAO
- HERNÁNDEZ, Roberto (1997). “Metodología de la investigación”. Bogotá: McGraw – Hill.
- Invest Pacific: <http://www.investpacific.org/node/1342>. Revisada el 13 de mayo de 2013. Cali
- KIM, Won – Ho (2012). “Asia y América Latina: importancia de los mercados asiáticos para los exportadores Latinoamericanos”. En Ardila, Martha (Ed). *El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- KOHANE, Robert; NYE, Joseph (1988). “Poder e Interdependencia La política Mundial en transición”. Argentina, Grupo Editorial Latinoamericano
- KRUGMAN, Paul (2004). “Competitiveness a Dangerous Obsession”. *Foreign Affairs Review*.
- ----- y Obstfeld (2002). “Economía Internacional: Teoría y Política”. 5ta Edición; Pearson Educación.
- LEITERIZ, Ralf (2012). “China and Latin America: A marriage made in haven?”. En Ardila, Martha (Ed). *El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- LOMBANA, Jahir (2008). “Marco analítico para la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional”. Revista *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla: Universidad del Norte
- MONETA, Carlos (2012). “El pacífico latinoamericano y el Asia – Pacífico”. En Ardila, Martha (Ed). *El Pacífico Latinoamericano y su inserción internacional*. Bogotá: Universidad Javeriana.

- OCHOA, Héctor; RÍOS Ana María, SOLANO, Natalia (2011). “La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: el proceso de Bico Internacional, empresa del Grupo Carvajal S. A”. Revista *Estudios Gerenciales*. Universidad Icesi – Cali, Colombia.
- OBSERVATORIO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA (OSAN): [www.osancolombia.gov.co](http://www.osancolombia.gov.co). Revisado el 14 de abril de 2013.
- PÉREZ, Camilo; Roldán, Adriana (2012). “Desafíos de Colombia en APEC”. Revista *Mundo Asia Pacífico*. Medellín: Universidad EAFIT.
- PINDYCK, Robert, RUBINFELD (2001). “Microeconomía”. Pearson Education
- ROLDÁN, Adriana (2012). Editorial. Revista *Mundo Asia Pacífico*. Medellín: Universidad EAFIT.
- *REVISTA SEMANA* (Marzo 29 de 2013). “El Turno de Cali”. Bogotá: Revista Semana. En: <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-turno-cali/341386-3>. Revisado el 28 de abril de 2013.
- ----- (Julio 01 de 2010). “Ubeimar Delgado, gobernador electo del Valle”. En: <http://www.semana.com/nacion/articulo/ubeimar-delgado-gobernador-electo-del-valle/260497-3>. Revisado el 20 de mayo de 2013.
- *THE ECONOMIST* (Mayo 18 de 2013). “A continental divide”. Revisado el 20 de mayo de 2013 en: <http://www.economist.com/news/americas/21578056-region-falling-behind-two-alternative-blocks-market-led-pacific-alliance-and>
- TICKNER, A (Mayo 21 de 2013). “Alianza sin el Pacífico”. Bogotá: Diario el Espectador. Encontrado en: <http://www.elespectador.com/opinion/columna-423366-alianza-sin-el-pacifico>. Revisado el 22 de mayo de 2013.
- VALLE INTERNACIONAL: <http://valleinternacional.com/>. Revisada el 12 de mayo de 2013.

## 9. ANEXOS:

### 9.1. Anexo 1: Entrevista al Dr. Rodrigo Velasco, Gerente de la ANDI seccional Valle del Cauca, sobre el Asia Pacifico

Enero 22 de 2013

**Entrevistado:** Dr. Rodrigo Velasco, de ahora en adelante **RV**

**Entrevistador:** Ricardo Coutin, de ahora en adelante **RC**

#### **RC: ¿Cómo caracteriza las relaciones del Valle del Cauca con el Asia-Pacífico?**

**RV:** A nivel del mundo de los negocios, ya hay empresas vallecaucanas en un claro intercambio comercial con países del Oriente. No solamente por motivos de esta última dinámica de comercio exterior, implementada por el gobierno nacional o por este gobierno y por el anterior sobretodo, sino desde antes.

Por ejemplo, el sector de autopartes ha establecido relaciones comerciales, con distribuidores de una marca de automóviles por un lado, por otro lado tiene unos contratos para la recogida de basuras en la India y pues también ha habido unas relaciones muy estrechas correspondientes a importaciones de insumos para producción de agroquímicos, por ejemplo, y de insumos para producción de productos farmacéuticos también. Es decir, si bien es cierto que estos intercambios comerciales se podrían considerar como incipientes ya hay unas bases importantes en este sentido que se van a ir mejorando en la medida en que nosotros seamos más competitivos.

La realidad es que nosotros hoy en día podemos ofertar productos de primera calidad en franca competencia con productos que adquieren los países del oriente, pero tenemos un óbice y es nuestra infraestructura que hace muy costoso exportar a estos países. Cuando digo infraestructuras es porque no tenemos las carreteras, los puertos, los aeropuertos, el ferrocarril, que nos permitan abaratar el costo del flete.

Hoy en día en los mercados internacionales es mucho más determinante, o mejor dicho, tan determinante la calidad como el precio el costo del flete. Y resulta que nosotros aquí dependemos de un transporte absolutamente ineficiente como lo es el transporte en camiones y no podemos exportar o sacar a los puertos vía ferrocarril grandes volúmenes de productos para abarcar estos fletes. También, nuestros puertos apenas ahora están adquiriendo grados de competitividad importantes, ya están entrando buques de alto calado que permiten cargue de más volúmenes de mercancía a un costo unitario menor.

Entonces podríamos decir que algo estamos intercambiando comercialmente, pero que estamos muy incipientes en ese sentido que hoy en día tenemos toda la

oportunidad porque Buenaventura, por ejemplo, es un puerto situado estratégicamente para exportarlo a la cuenca del pacífico, no solamente pensando en el oriente. Cuando uno habla de la Cuenca del Pacífico está hablando de la Costa Suramericana, usted sabe que estamos en el centro de Suramérica, y desde Buenaventura podemos ir hacia los países de Centroamérica, hacia la costa occidental de Estados Unidos y Canadá y, muy próximamente a través del canal de Panamá, ya ampliado; hacia la Cuenca del Atlántico.

La gran industria agroquímica del Valle del Cauca y de Colombia importa materia prima del Oriente con absoluta seguridad.

**RC: ¿Cuáles considera que son las prioridades en competitividad para enfrentar los retos?**

**RV:** Una mano de obra más barata; es decir, los problemas son más bien una mano costosa en dólares, la apreciación del peso colombiano es decir la sobrevaluación, el tema de la infraestructura definitivamente; eso hace mucho más costoso, y que nosotros aquí innovamos muy poco, hay muy poca innovación. Usted sabe que en calidad de producto, en presentación de producto, en mercadeo, en eso hay que innovar porque hoy en día todos los ojos del mundo están puestos en los mismos países del mundo.

Todo el mundo sabe que los Estados Unidos son 300 millones de consumidores entonces allá quiere todo mundo colocar productos, todo el mundo sabe que China tiene 1.200 millones de habitantes o 1.500, todo el mundo dice ah! China, si cada chino compra un bolígrafo pues nos vamos a llenar vendiendo bolígrafos allá, los 800 millones de indios. Como esos países han adquirido unos estatus de vida tan importantes debido a su innovación, a su laboriosidad, cuentan con muy pocos recursos naturales, entonces simplemente cifran sus proyectos de inversión en productos manufactureros entonces los países del Oriente son un caldo de cultivo para que todo el mundo quiera renacer, procrear y desarrollarse allá.

**RC: ¿Y en infraestructura específicamente, qué temas considera álgidos?**

**RV:** Mira nosotros necesitamos afinar un transporte multimodal, es decir, no depender de transporte de camiones, sino; hacer una simbiosis entre lo que es el transporte aéreo, el transporte marítimo, fluvial, el transporte por carretera y el transporte por ferrocarril. Adecuar los puertos, para que los costos de transporte entre Bogotá y Buenaventura no sean más altos que los de Buenaventura y Shanghái.

## **¿Y qué opina del ingreso de Colombia al APEC?**

Tan solo en este último congreso que hubo, o asamblea que hubo del APEC, nos aceptaron como invitados, pero ha habido unas restricciones muy grandes debido precisamente a que Colombia no cuenta con una dinámica en infraestructura suficiente para atender y para hacer intercambios que sean rentables entre los países del APEC, pero vamos para allá.

Afortunadamente hay un club en América Latina que está conformado por México que es del APEC, Perú que es del APEC, Chile que es del APEC, es La Alianza del Pacífico, entonces esos países están ayudando a que Colombia se involucre, pero como te digo; pasará cuatro años antes de que eso sea posible. Pero es fundamental, porque es un club de países; es mucho más rentable en fletes y hablábamos de la importancia de los fletes, unas exportaciones desde Buenaventura. Entonces tenemos unas ventajas comparativas que nos hacen o nos permiten construir ventajas competitivas, el problema es el interior del país.

**RC: ¿Usted cree que la visión que hay frente al Pacífico que tienen los empresarios, la ciudadanía en general y los políticos regionales coinciden o hay divergencia?**

Sí coinciden completamente. Es decir, inicialmente eso se hablaba pues como el mundo de nunca jamás y la gente como que no entendían muy bien los temas, pero pues es que no solamente es un mercado que tenemos en una cuenca que está plenamente definida, sino que son unos mercados emergentes de economías emergentes importantísimas.

Anteriormente, aquí siempre se importaron cosas de Corea, cosas de pacotilla, las cosas más ordinarias del mundo entero, ellos empezaron a mejorar su calidad desde hace muchísimos años, pero hoy en día pues no solamente Corea, la China, la India, todos los países de la cuenca están produciendo bienes de primerísima calidad entonces pues lógicamente eso desde el punto de vista de mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, se traduce en un bienestar de los empresarios, sino en una satisfacción del consumidor.

**RC: ¿Con respecto a las reglas de juego Asiáticas y Colombianas como consideran que han evolucionado?**

Negocia unos aranceles que sean disminuidos a través del tiempo en una forma gradual, entonces usted le da la posibilidad al productor colombiano para sí el otro está produciendo con mejor calidad y le va a meter los productos algún día aquí, pues usted se mejora tecnológicamente. Entonces desde el punto de vista del mejoramiento de la calidad, de la eficiencia y de la eficacia, de la función de producción, los tratados tienen un hoy favorable que no es tan favorable para ciertas actividades, pero que a



medida en que avanza el tiempo y usted sea capaz de amoldarse o de soltar esa línea de producción, porque nadie tiene porque casarse con una línea de producción sino es competitiva, entonces puede derivar ganancias importantes.

Anteriormente usted montaba una empresa de llaves y usted estaba jodido después de 20 años y decía no pues eso es lo mío, y la gente se enterraba con sus llaves a pérdida. Hoy en día no. Hoy en día alguien que fabrique llaves si eso no le funcionó y tiene la posibilidad de producir bolígrafos pues se pasa a producir bolígrafos y deja la llave y no sigue “jodiendo” más. El mercado internacional y la competencia, la competitividad, lo obligan a usted a tomar decisiones de ese tipo rapidísimo.

Por ejemplo el sector agrícola, el sector agrícola vallecaucano no será competitivo nunca, salvo en caña de azúcar, ¿por qué? Porque los cultivos de ciclo corto tienen unos extra costos en el trópico y muchos más extra costos si se producen muy poquitos de lo que sucede en climas templados, el clima templado le ayuda al control de las plagas, de las malezas, le regula las lluvias entonces no tienen que gastar tanta plata regando o sacando agua por inundación entonces en ese sentido, ese es el ejemplo más claro de la gente salirse de pepas, de soya, de ... y se quedó con caña de azúcar.

#### **RC: Ok Entonces retos en infraestructuras y en buen gobierno e innovación**

**RV:** Ahora si usted estaba produciendo llaves a 5 pesos y resulta que con una inversión a mediano plazo usted puede traer máquinas que le permitan ofertar llaves a 1.25 y eso le permite exportar o vender volúmenes grandes, con eso paga la inversión o crédito bancario lo que sea y entonces se mantiene en su función, pero es que hay veces que ya no hay nada más que hacer. Por ejemplo el sector agrícola, el sector agrícola vallecaucano no será competitivo nunca, salvo en caña de azúcar, ¿por qué? Porque los cultivos de ciclo corto tienen unos extra costos en el trópico y muchos más extra costos si se producen muy poquitos de lo que sucede en climas templados en donde se produce esa y donde el clima templado le ayuda al control de las plagas, de las malezas, le regula las lluvias entonces no tienen que gastar tanta plata regando o sacando agua por inundación entonces en ese sentido, ese es el ejemplo más claro de la gente salirse de pepas, de soya, de ... y se quedó con caña de azúcar.

#### **RC: ¿Usted cree que podríamos exportar al Asia desde el Valle del Cauca?**

**RV:** Azúcar y confiterías.

**RC: ¿Que es el valor agregado que tendría el azúcar y somos competitivos y podemos ser aún más.**

**RV:** Hoy en día los dulces nuestros se venden, el azúcar se vende en cualquier parte y la confitería se vende en Turquía, en Sudáfrica, en el Oriente.

**RC: ...Traemos insumos para el agro y para la industria farmacéutica en general, somos competitivos en algunos sectores entre ellos productos farmacéuticos...**

**RV:** Pero claro que traemos más cosas, se trae acero solo que no retengo más en la memoria. Le pides a Pablo Parra los informes de la revista del Banco de la República, qué productos importa el Valle del Cauca o Colombia y allí te das una idea muy clara.

**RC: Para terminar ¿Qué retos de política pública usted ha escuchado a los empresarios, son primordiales para la competitividad?**

**RV:** Lo primero, es buen gobierno, transparencia, controles, el *Doing Business*, que es la facilidad para usted hacer negocios, que usted vaya a la Cámara de Comercio a inscribir un negocio, la agilidad para hacer trámites, que si usted quiere formalizar una empresa lo pueda hacer fácilmente, que si usted quiere desbaratar una empresa lo pueda hacer fácilmente y honestamente, que no le cobren más plata ni le hagan dar más vuelta hasta que ya, la suspensión de la tramitología, tantos trámites tantos sellos.

**RC: Ok Entonces retos son en infraestructuras y en buen gobierno e innovación. Muchas gracias Dr.**

## 9.2. Anexo 2: Entrevista a la Dra. María Eugenia Lloreda, directora de *Invest Pacific*

Enero 24 de 2013

**Entrevistado:** Dra. María Eugenia Lloreda de ahora en adelante **ME**

**Entrevistador:** Ricardo Coutin de ahora en adelante **RC**

**RC: ¿Cómo observa usted la situación del Pacífico colombiano?**

**ME:** El Pacífico es el ancla del Asia con Colombia y no hemos sabido hacer eso. Para poder insertar a Colombia en el Pacífico deberíamos hacer el pare y darle al Valle el rol de jalonar el proceso de inserción. La situación actual muestra la ausencia de prioridades de gobierno, por parte del Gobierno Central, frente al puerto de Buenaventura.

Este hecho dificulta un proceso de inserción importante en el Asia. La inserción en el Asia Pacífico será efectiva en el momento en que el Gobierno Central se inserte en lo que es el Pacífico colombiano. Además, tener en el Pacífico una ciudad puerto con índices mundiales, abrirá las posibilidades para que el empresariado del Asia-Pacífico observe la prioridad que se le otorga al desarrollo de esta región.

**RC: Usted indica que el Valle del Cauca debe liderar el proceso de inserción al Asia-Pacífico, ¿por qué razón considera el liderazgo esencial del departamento?**

**ME:** Somos la región más desarrollada en el Pacífico, tenemos el único puerto comercial en el Pacífico, y por ende, somos los que más nos beneficiaríamos de esta relación con el Asia Pacífico, tal como la está explotando el Atlántico o como la ha explotado durante mucho tiempo con Europa y con el este de Estados Unidos.

**RC: ¿Usted cree que la percepción que tiene un empresario o la misma institución como Invest Pacific sobre lo que es el Pacífico colombiano y el Asia Pacífico, coincide con lo que está en la mente de un caleño, un valluno o un colombiano común?**

**ME:** Existe un desconocimiento total, en las oportunidades frente a lo que es el Asia-Pacífico y ello se presenta en todo nivel, quiero decir que, desde los empresarios hasta un caleño o vallecaucano común. Hay una ignorancia completa de lo que es el Asia Pacífico en todo nivel, en lo cultural como en lo empresarial, en lo económico puede haber algo más de conocimiento, obviamente, pero yo creo que el desconocimiento es total en cualquier nivel. Hasta que no cambiemos nuestra visión, de *nuestro Pacífico*, no podremos hacer mejores relaciones hacia afuera.

**RC: Y ¿qué está haciendo Invest Pacific para cambiar esa percepción?**

**ME:** Nuestra labor es netamente de inversión, atracción de inversión del Asia y en ese sentido hemos hecho misiones a China, misiones a la India, etc. para mostrarles otra cara de Colombia y que en verdad tenemos una región y un puerto en el Pacífico. A veces, en los países asiáticos no saben que tenemos un puerto en el Pacífico y una costa sobre él, y por ello encuentran como referentes a Perú o Chile pero no a Colombia.

Como ellos no lo ven en el Pacífico (el Puerto) y nosotros mismos no nos posicionamos, entonces lo que hace *Invest Pacific* es posicionarnos como un país que tenemos Costa Pacífica, que tenemos un puerto importante del Pacífico y que tenemos una región del Pacífico. Porque lo que hace el Gobierno Nacional, y me ha tocado en misiones que hemos estado, es básicamente presentar a Colombia como un país que está en Suramérica, pero no se hace énfasis en que tenemos la conexión con el Pacífico para ellos y eso tiene que cambiar. Hay que mostrar que tenemos ventajas sobre el Pacífico.

**RC: ¿Cómo ha venido evolucionando la inversión del Asia al Valle del Cauca?**

**ME:** Hasta ahora básicamente había un desconocimiento total y están en etapa de exploración, entonces ha venido China, Japón, Corea y ahora con el acuerdo están viniendo a explorar qué es el Valle del Cauca, a conocer, a mirar, entonces es un tema que están empezando a explorar y a conocer lo que pasa acá.

**RC: ¿Hay algunos casos de éxito, de fracaso o cómo serían los casos que se han dado hasta ahora?**

**ME:** No, no podemos hablar de casos concretos porque lo que ha habido hasta ahora es que han venido en exploración, mirando, Japonés y Chinos mirando opciones, pero hasta ahora no ha habido algo que se pueda decir “*ya se concretó esta inversión*”. Hay que recordar que los asiáticos se demoran mucho en tomar decisiones de inversión, ellos son muy de entablar relaciones primero y después de entablar la relación ya, entonces se pasa a una etapa de mirar el tema económico.

**RC: ¿cuáles son las dificultades o las fortalezas para un empresario al planear una inversión con un extranjero o con un asiático?**

**ME:** Básicamente tienen que aprender a tener paciencia para hacer negocios con los asiáticos, es un tema que acá somos muy acelerados y de esa manera queremos hacer las cosas. Saber también que ellos primero quieren entablar una relación muy cercana antes de proceder con una inversión. Entonces, lo que es importante allí, es que tienen que entender un poco los tiempos, a los estamos acostumbrados nosotros.

**RC: ¿Entonces importa más la relación que el contrato aparentemente?**

**ME:** Sí, exactamente.

**RC: ¿Qué opina sobre la presencia de Colombia en el Pacífico, en términos de puertos?**

**ME:** Nosotros no necesitamos sólo uno (puerto), necesitamos fortalecer el que tenemos, la ciudad puerto y necesitamos muchos más puertos en el Pacífico.

**RC: Bien, ¿y con respecto a las carreteras?**

**ME:** México ha otorgado gran importancia a la infraestructura, todo por el tema de darle la importancia al Pacífico. Entonces, si nosotros no le damos la importancia al Pacífico no va haber infraestructura vial, no va a haber puerto, no va a haber nada.

**RC: Y con respecto a la logística, ¿cómo la estamos manejando? por ejemplo las bodegas que manejamos en el Valle del Cauca**

**ME:** A esas cosas hay que trabajarle más que todo en el tema de cadena de enfrió, el tema de costo logístico, los fletes internos son muy altos porque las carreteras son malas, no tenemos ferrocarril, todo esto influye en el costo interno de logística y se sabe que es más barato traer un contenedor de la China a Buenaventura que de Buenaventura a Bogotá.

**RC: ¿Conoce algún caso o alguna iniciativa que esté enfrentando seriamente esos problemas históricos?**

**ME:** Está la iniciativa del ferrocarril del oeste que se está mejorando que ya entró en operación otra vez y si se quiere hacer un nuevo ferrocarril con una nueva trocha que eso es lo que va a mejorar el tema del ferrocarril, que es indispensable; está la carretera Buenaventura que ya con la doble calzada va a mejorar el tema sin duda, esos son avances que se están haciendo. Además, en cadena de frío es algo que se tiene que trabajar, no se está haciendo mucho, hay algunos intentos esporádicos pero aún no hay una iniciativa concreta.

**RC: Y ¿el foco de ustedes es Estados Unidos, Europa o Asia?**

**ME:** el año pasado nos enfocamos mucho en Asia y te lo digo sinceramente que, es tan lento el tema con Asia que en estos momentos nos vamos a enfocar en los países latinoamericanos que no tengan acuerdo con Estados Unidos, para que inviertan acá y

de aquí exporten a Estados Unidos, y en Estados Unidos nos vamos a enfocar de verdad mucho en América, Canadá, Norteamérica y Latinoamérica.

En el Asia estuvimos enfocados el año pasado y en verdad es tanto el trabajo que toca entrar como país primero que entrar como región; primero hay que hacer una venta de país muy fuerte antes de entrar como para vender región. En cambio los de Latinoamérica y en Estados Unidos ya hicieron la venta país y ya podemos entrar a vender región.

**RC: Bien, o sea, ¿primero hay que entrar como todo un país al Asia?**

**ME:** O vender el país como tal y para poder sub vender la región, sino es absurdo ir a hablarle del Valle del Cauca cuando en la China ni saben qué es Colombia.

**RC: Muchas gracias Dra.**

**9.3. Anexo 3: Entrevista al Dr. Pablo Germán Parra, Subdirector económico de la ANDI seccional Valle del Cauca, sobre el Asia Pacifico**

Febrero 01 de 2013

**Entrevistado:** Dr. Pablo Parra, de ahora en adelante **PP**

**Entrevistador:** Ricardo Coutin, de ahora en adelante **RC**

**RC: ¿Cómo caracterizaría usted las relaciones del Valle del Cauca con el Asia Pacífica?**

**PP:** Incipientes, porque nosotros toda la economía y todo el comercio, las relaciones comerciales de Colombia han estado siempre orientadas por el lado del Atlántico. Nosotros no podemos mirar cifras que nos muestren cosas distintas a que siempre el grueso de nuestro comercio exterior del Valle del Cauca está orientado hacia el vecindario; vecindario me refiero a Venezuela, Ecuador, Perú y EU. De resto si empezáramos a ver las cifras hacia el Asia, pues sencillamente vamos a ver que no tenemos mayores cosas.

**RC: ¿Es importante mirar al Asia o es solo una moda?**

**PP:** Pues la verdad es que la economía del futuro y de los grandes desarrollos se están dando es en Asia y las economías asiáticas están creciendo a unas tasas bastantes interesantes que de alguna manera nos exige no ignorarlas por nada del mundo.

**RC: Entonces qué tendríamos que hacer para no ignorar ese nicho de oportunidades que parece haber?**

**PP:** Pues de alguna manera es poniendo en práctica o aprovechando los acuerdos comerciales que se están negociando, esos acuerdos hay que aprovecharlos, hay que diseñar una estrategia para que efectivamente se aproveche, eso es lo que hay que hacer básicamente. Lo estamos haciendo en este momento con la Cámara de Comercio, estamos diseñando una estrategia para que el Valle del Cauca le genere al sector empresarial, le provea la información que requiera para hacer análisis de mercados, para poder determinar los grados de competitividad que puedan tener con uno u otro mercado, la organización de misiones empresariales, esas cosas se están haciendo en este momento. La idea no es solamente hablar del TLC con Estados Unidos, como todo el mundo está hablando. Sino, hablar de todos los TLC que se están negociando en el país.

Justamente, el convenio se va a firmar el 21 de febrero, y ya entrará el funcionamiento del portal que está diseñado para esto. Entonces pues simple y sencillamente ya el trabajo que tenemos donde están metidos, no solamente todos los gremios, sino todas

las universidades también, es empezar a alimentar ese portal y todas las cifras están por construir, la verdad es que no hay cifras, no tenemos unas cifras claras; buenas, consolidadas, ni nada de esas cosas, entonces allí la misión es que se van a montar equipos de trabajo que se encargan de analizar todo eso y depurar esas cifras y empezar a colocar el servicio de todo el mundo esa información

**RC: ¿Y eso todavía no existe, no hay una base de datos fuerte aquí en el Valle?**

**PP:** No la hay pero el reto es ese, tenemos que construirla y ahí es donde está el ejercicio

**RC: ¿Y cómo se llama ese Portal?**

**PP:** El portal se va a llamar Valle Internacional

**RC: ¿Y va a ser intersectorial me imagino, Universidades, Andi, Invest Pacific**

**PP:** Si, todo el mundo está allí metido y la idea es que toda la estrategia de apoyo a la internacionalización de empresas, que probablemente lo van a hacer por primera vez, puedan iniciarse allí.

**RC: ¿Y hasta ahora lo se enfocan en Estados Unidos y Venezuela?**

**PP:** Todo el mundo está enfocado en EU y se nos está olvidando el resto de los TLC que tenemos firmados y otros que vienen en camino. El llamado de atención del portal de esa estrategia es que tenemos que mirarlos a todos.

**RC: ¿Y cómo cree usted que ven los empresarios el pacifico colombiano comparado a como ellos ven el pacífico mundial o el ciudadano común?**

**PP:** Pues para nosotros, Colombia, el pacífico uno lo puede mirar como oportunidades, si nosotros miramos todos los países que están en la cuenca del pacífico, todos de alguna manera o todos están explotando el mar pacífico y en Colombia tenemos un problema y es que como que hemos estado de espaldas al pacífico durante 200 años más o menos. Hoy la concepción es que el pacífico no se puede tocar, que hay que preservarlo y de alguna manera están surgiendo ciertas políticas, ciertas decisiones y lo que están haciendo es cerrándonos las puertas al desarrollo.

**RC: ¿Qué ha escuchado usted sobre lo que son las reglas de juego en el ámbito de negociación internacional, las colombianas vs las asiáticas, como la cultura empresarial, la forma de hacer negocios?**

**PP:** Si y siempre hay como muchas prevenciones, hay temas donde nosotros simple y sencillamente el mismo desconocimiento del choque cultural, de cómo me voy a



relacionar uno con otro, esas barreras son grandes y se necesitan trabajar. Hay unas cuantas universidades trabajando el tema y es parte del ejercicio que tenemos que realizar y que va estar incluido en el Valle internacional.

**RC: Y con respecto a la inserción del Valle del Cauca hacia el Asia ¿cuáles son los principales retos del Departamento, los más importantes?**

**PP:** Pues que haya política, usted póngase a mirar cualquier gobierno y hacen políticas de gobierno pero no hacen política de Estado, entonces es un problema. No podemos seguir pensando el Valle del Cauca y el mundo en cuatro años, mientras las políticas sean de gobierno va a llegar el otro y *“no es que eso ya está caduco entonces venga la otra”*

**RC: Uno ve muchos planes, plan de competitividad, plan maestro, todos son políticas que se suponen son de Estado, más que de gobierno ¿cuál sería el bache allí?**

**PP:** La verdad es que ese es un tema que necesita recursos y todos lo sabemos, para poder implementar esa agenda. Se necesitan los canales comunicantes entre esa agenda y el sector empresarial, que lo entienda y lo adopte y esos vasos comunicantes no están muy claramente definidos. Apenas el año pasado se logró diseñar una estructura mínima para la Comisión Regional de Competitividad buscando que efectivamente esa estructura mínima comience a promover esa agenda y actualice la agenda.

Yo, a finales del año pasado me quedé aterrado que fuimos al Norte del Valle y justamente hablando de la Comisión y en Cartago por ejemplo; en el auditorio donde estábamos, un representante del Ministerio de Comercio preguntó que cuántos conocían la Agenda de Competitividad y nadie la conocía, cuántos conocían que existía una Comisión Regional de Competitividad y nadie sabía, lo mismo paso en Tuluá y estoy casi seguro que el próximo martes me pasará lo mismo en Buenaventura, entonces esos canales o esos parlantes que necesitamos no han funcionado.

**RC: ¿Tiene página Web?**

**PP:** No tiene página Web partiendo por allí, no tiene recursos, son muy incipientes a estado alojado siempre adentro de la Cámara de Comercio de Cali.

Mientras no haya política no hay nada. De alguna manera la seguridad jurídica, la gobernabilidad, son desafíos muy grandes que tiene el Valle del Cauca para poderse internacionalizar, la recuperación de la institución del Valle es fundamental. Nosotros de alguna manera, las empresas, no pueden salir a los mercados internacionales solitas, si salen pero lograrían muchísimo más con una institucionalidad al lado que lo haga ver con el respaldo del gobierno y esas cosas no existen en el Valle del Cauca.

**RC: ¿Conoces algún caso de empresas que exporten o importen insumos de Asia o son tan incipientes que son contadas?**

**PP:** Si, inclusive hasta el África. Inclusive en este corredor tenemos Aldor, que es la empresa líder de confitería en África. Eso está allí pero nadie lo mira o lo sabe con claridad. Yo tengo aquí los datos de exportación del sur occidente colombiano porque no lo miramos solamente como Valle y si lo miramos adónde se está exportando, no aparece nada representativo en Asia y en el tema de las importaciones si aparece de primero China entonces estamos importando, pero todavía no encontramos que colocar allá, ese es el punto.

**RC: ¿Y por qué será eso, será por la influencia cultural, por la infraestructura, por los precios muy altos...?**

**PP:** Porque de alguna manera seguimos siendo una economía pobre, aunque el gran jefe diga que somos una economía de egresos medios altos, con un hipercapital de más de 8mil dólares, seguimos siendo una economía pobre, de ingresos bajos, mucha desigualdad y prevalece comprar productos baratos y por esos entra tanta cosa que por ahí uno ve a unos precios muy bajos.

Tu tuviste la oportunidad de hablar con María Eugenia de Lloreda y no sé si te habrá contado la experiencia de la misión empresarial que se hizo a la China a finales del año pasado y que dentro de la agenda del gobierno era que ya las oportunidades de llegar a la China eran maravillosas porque se emplea el canal de Panamá. Pensando siempre en salir por la Costa Atlántica. Allí hay un tema político que hay que manejar y hay que consolidar. No estamos haciendo bien la tarea eligiendo y nuestros representantes en el gobierno en todos los niveles lo que hacen es exhibir una gran pobreza y una gran miseria en términos de lobby y todas esas cosas.

**RC: ¿El Valle Cauca no ha aprovechado esa posición estratégica?**

**PP:** Si, uno no lo ve. Esa ventaja comparativa de la que todos hablamos pues simplemente esta desaprovechada y lo que hacemos es cada vez tener más desventaja.

**RC: Entonces cuales serían las acciones: *hablábamos de mejorar muchas cuestiones como la de gobierno, pero qué otras acciones podríamos hacer para qué el Valle del Cauca retome un liderazgo. Yo***

**PP:** Dentro de la agenda de nuestros representantes y gobernantes todavía seguimos enfocados en las regalías, que al fin y al cabo pues aquí son mucha plata pero son temas de corto plazo y no estamos viendo lo que hay atrás.

**RC: O sea a largo plazo habría que pensar más articuladamente.**

**PP:** Si generar las condiciones para que el Valle del Cauca de alguna manera funcione, se generen esas condiciones que necesitan, pero ahí tenemos también otros problemas y volvemos a lo mismo: es la inestabilidad en la toma de decisiones donde prevalecen en muchos casos las decisiones políticas más que económicas

**RC: ¿Cuáles son los desafíos?**

**PP:** Pues nosotros estamos trabajando porque el Valle del Cauca sea la verdadera plataforma de comercio exterior de Colombia hacia Asia, hacia la cuenca del pacífico, y en ese sentido creemos que hay muchísimas oportunidades y lo que necesitamos es mejorar el discurso. Simple y sencillamente para obtener cosas que necesitamos para el Valle del Cauca, necesitamos terminar esa vía Buenaventura y terminarla rápido.

**RC: ¿Para cuándo está más o menos?**

**PP:** INVIAS dice para el 2016, el observatorio de infraestructura dice que para el 2020. La verdad es que de todas formas, sea como sea, es un exabrupto, ya llevamos 4 años con esa carretera construyéndola, no sé porque construyendo 60km debemos demorarnos 20 años.

**RC: Y qué otras cuestiones a parte de la carretera como que necesitamos para ser una plataforma?**

**PP:** Desarrollar unos buenos parques logísticos, necesitamos una mejor infraestructura portuaria, así contemos con el puerto más grande de Colombia, pues para nosotros es importante con más infraestructura portuaria, con un puerto de aguas profundas que aún no tenemos. Necesitamos también tener una ciudad puerto consolidada, buena, la verdad es que tenemos la peor ciudad de toda la Cuenca del Pacífico. Allí no ha habido avances, Buenaventura se come todos los recursos que haya y no se ve, entonces necesitamos modernizar a Buenaventura, mirar casos como el de Guayaquil, por ejemplo.

Buenaventura es una ciudad en la que nadie quiere ir a vivir, en la que la gente está y solo quiere salir de allá. Buenaventura no puede seguir siendo una ciudad para que laboralmente funciona el lunes desde las 8am hasta el viernes al medio día y todos salen. Necesita una vida distinta, no podemos seguirla mirándola como un muelle, hay que mirarla como una ciudad y eso es parte del gran error que hemos cometido en estos temas de desarrollo de comercio. En Buenaventura se mueve muchísimo dinero y mira la ciudad como es.

**RC: Entonces es pensar en una ciudad puerto, en un puerto de aguas profundas y mejorar la logística del Valle. Y ¿hay algunas fechas para estas iniciativas o no hay ni si quiera planes?**

**PP:** Eso está como todos los planes que hacemos aquí en Colombia, eso no tiene fechas. Algún día será y parte del problema es ese que no asumimos el compromiso de

decir para tal momento debemos tener esto, para tal momento debemos tener lo otro, tal como se planea empresarialmente los proyectos.

**RC: Si claro, más técnico...**

**PP:** Exacto, como lo normal es que el sector público todo es lento, todo es difícil y si hay que negociar hay que pedir hay que rogar, entonces nos demoramos 30 años para tener unos estudios de fase 3 de una vía como es el caso de la vía de Mulalo - Lobo guerrero, 30 años.

Entonces mientras los proyectos de desarrollo de infraestructura sigan a ese ritmo pues simple y sencillamente antes es que hay algo...Cuanto llevamos tratando del tren y el tren y no despega...

**RC: O la cuestión de transporte multimodal?**

**PP:** Pero cual transporte multimodal si solo se tienen camiones, porque no hay por donde mover un tren, no tenemos ríos por donde mover.

**RC: no hay ríos dragados...**

**PP:** Exactamente, entonces cual transporte multimodal! aquí no hay.

Hay muchas cosas por hacer pero si necesitamos tener esa oferta logística a disposición.

#### 9.4. Anexo 4: entrevista al Dr. Jaime Prado, ex Presidente de Bico Internacional S.A.

Marzo 22 de 2013

**Entrevistado:** Dr. Jaime Prado de ahora en adelante **JP**  
**Entrevistador:** Ricardo Coutin de ahora en adelante **RC**

#### **Entrevista sobre Asia Pacífico**

**RC: Dr. Prado, por favor cuéntenos sus experiencias con el Asia...**

**JP:** Te comento en experiencias con el Asia, realmente lo que es BICO en su época, fue un negocio de productos que básicamente se maneja por el tema de costo-precios bajos, cuaderno gris que tal vez tú no lo conociste, era un cuaderno de carátula como caqui, cuaderno económico se llamaba, y en la época de “Pacho” (se refiere al Dr. Francisco Piedrahita, rector de la Universidad Icesi) tuve la oportunidad de arrancar con el negocio de tarjetas Kiut y eso era como un hijito de papelería y con la ayuda de “Pacho” yo quedé en papelería como gerente. Posteriormente el negocio de llamó Bico Internacional S.A.

Nosotros en Bico, en esa época, estábamos sólo en Colombia y estábamos con la amenaza de la apertura económica y veíamos que se convertiría en un problema para nosotros, porque nosotros podríamos exportar, digamos mirando la relación con Estados Unidos, las preferencias arancelarias que existían y todas estas cosas, nosotros podíamos exportar con cero aranceles, sólo que no lo hacíamos.

**RC: ¿Eso fue en el 90, cierto?**

**JP:** Eso fue en el 90, como en el 89, cuando empezó el tema de la apertura. Bico, como empresa local hizo un esfuerzo para convertirse gradualmente en una empresa multinacional. Ese proceso fue más producto del susto, nosotros decíamos que el mundo se nos está moviendo en esta dirección y si se nos viene la apertura económica, realmente va a ser un problema para nosotros porque va a haber importaciones de productos y nosotros realmente lo que vamos a perder es mercado. Entonces dijimos: *“pongámonos las pilas desde ahora antes de que se nos venga la avalancha”* y empezamos a pensar en serio en abrirnos hacia los países.

En ese momento, en papelería manejábamos papel químico, importábamos papel químico de unas empresas japonesas (años 80s), y obviamente importábamos también papeles de Europa. En esa época era Japón que mandaba la parada. Carvajal representaba marcas Japonesas, pero en el caso de papelería nosotros no representábamos marcas externas sino que siempre ha sido todos los productos

Norma, y Norma era la nuestra marca propia. Entonces nosotros actuábamos más con filosofía de empresa generadora de productos con nuestra marca.

En ese año 89 dijimos bueno empezamos a ver que hacemos y a ver cómo nos abrimos para compensar lo que vamos a perder, entonces dijimos buenos vamos a empezar, aprendamos a ver como expandimos esto por fuera y empezamos un proceso, dijimos busquemos un país bien chiquitico; fácil; que sea en dólares para que no esté en riesgo de devaluaciones que esté; cerca pues se nos ocurrió Panamá; e hicimos el lanzamiento de los productos nuestros.

Ya en esa época Bico, dos grupos habían desarrollado el tema de los productos de marca, o sea; se había cambiado totalmente el esquema de mercadeo que fue lo que le permitió a BICO realmente moverse hacia afuera, porque ya el producto no era un producto económico vendido bajo precio sino que aquí se hizo un cambio brusco, decirle a las cadenas de almacenes que antes solicitaban por precio: *“vamos a vender unos cuadernos que son 5 o 10 veces más costoso que los actuales”*.

Pues prácticamente decían que estábamos locos, casi que se les ofreció hasta devolución en caso de que no se vendieran; que no se preocuparan *“que ustedes van a ganar más plata”* y vamos a vender el producto que a la gente le guste y darle una connotación de asocio del producto con las expectativas del estudiante de acuerdo con las edades, cuaderno Jean Book el de la juventud, en fin inventar una serie de marcas pensando en cada segmento de edades, niños, niñas, los ositos, le ponían marcas específicas como tú de pronto los conociste.

Ese esquema es un antecedente, una revolución muy grande y sirvió para que BICO en una época de mucha competencia, con fabricantes como el Cid, Mogollón, Ibérica, todas esas fábricas existían y prácticamente con ese cambio de estrategia muchos siguieron con ese esquema y se quebraron y a BICO pues realmente le fue muy bien.

El cuento no es ese sino que a raíz de eso dijimos: *“ese cuento como que funciona en Colombia es posible que funcione afuera”* entonces hicimos la prueba en Panamá (1989), lanzamiento con todo, publicidad en TV y fue un rotundo éxito y las cosas fueron muy bien y al año siguiente vimos que esto como que estaba bueno y ya como que fuimos decidiendo que más que una defensa *estamos viendo como una oportunidad de crecimiento de BICO: busquemos otro país cercano en dólares.*

Nos fuimos para Puerto Rico y el lanzamiento se hizo y fue totalmente un éxito también, tenían una economía más fuerte que Panamá, un país pequeño y todo pero de todas maneras se vendió supremamente bien, inclusive la marca Jean Book en Puerto Rico es muy famosa, y ha sido muy famosa, y tuvimos premios con Wal-Mart el mejor proveedor, en fin toda la cosa fue muy buena.

El proceso pues, seguimos con Venezuela en el 91, con México y República Dominicana en el 92, abriendo países; Ecuador en el 93, Costa Rica en el 94, luego productos el Cid que era un competidor nuestro que también se vio a gatas, resultamos comprándolo en el 94 entonces seguimos manejando las dos marcas: el Cid y Norma. Luego en el 95 abrimos el Perú, en el 96 el Salvador y Guatemala en ese mismo año, en el 2002 México que era un país muy grande, muy poderoso donde Kimberly era muy poderoso pues nos fue también supremamente bien.

**RC: ¿Todavía es muy famoso no?**

**JP:** En fin en esos años fue una época de crecimiento muy bonito, como de 10- 12% anual en dólares.

**RC: ¿Y eso fue como del 90 al 95 más o menos 90-96 cierto?**

**JP:** Digamos que todo el proceso como te lo acabo de comentar fue más o menos año por año desde el 89 que arrancamos en Panamá hasta el 2002 que hicimos lo de Brasil y quedamos prácticamente como empresa líder en toda América Latina

**RC: Y todo a partir de la apertura económica que se pensaba como una amenaza y terminó siendo una oportunidad.**

**JP:** Todo a partir de un susto, ese susto que te comento en detalles, el cuaderno es un producto que se vendía en temporada escolar, o sea que hay picos de demanda y hay épocas del año donde no hay nada. Cuando no había demanda de esos cuadernos pues obviamente se vendían otros productos de oficina y papelería pero el cuaderno pesaba mucho, entonces en esos meses bajos la cosa se ponía color de hormiga porque no había que vender y se veía mucho gasto y se ponían a pintar las máquinas y yo era gaste y gaste plata, entonces nosotros decíamos: *ve tenemos que templar esta piolita de la demanda, la piolita entre Enero y Diciembre para que no tenga esos valles tan grandes.*

Veíamos también en eso un mecanismo de exportar desde Colombia a estos países nuestros productos, entonces posteriormente la cosa se inició así y se templó la piolita como decía, bastante, pero posteriormente ya por cuestiones de logística y despachos a México, que son volúmenes muy grandes se abrió planta en México, ese es un poquito de historia.

En ese proceso la punta de lanza fueron los cuadernos, nosotros fuimos colgando a esos países con Gerentes, puros caleños exportados, gente que trabaja allá, hubo mucho movimiento de personal que se fue al exterior a arrancar las operaciones. Decíamos, *“bueno hay que complementar esto con otros productos”*, entonces los productos de oficina que teníamos algunos exportamos pero también veíamos en el mercado escolar una oportunidad grande, de decir: *bueno ¿que otro producto se vende?*

entonces veíamos los colores, pero nosotros no éramos fabricantes de colores, en esa época empezamos a mirar con los de Crayola.

Las empresas americanas estaban buscando como meterse acá, entonces nos contactaron y Crayola quería que nosotros manejáramos los productos de ellos. Sin embargo, nosotros fuimos siempre muy celosos de querer tener nuestras marcas propias, porque siendo uno dueño de su marca pues puede hacer lo que quiera con ella y la manda a donde quiera, pero si es la marca de un tercero a uno le toca pedir permisos para un país o para otro, mejor dicho termina uno haciendo un negocio en el cual uno no tiene el control total.

Con Crayola, a pesar de que tuvo un ofrecimiento muy interesante, nosotros dijimos, *“tenemos que meternos al mercado de los colores que es un mercado interesante”*, entonces en esa época íbamos siempre a una feria en Alemania, Premier y empezamos a ir a ferias en Asia. Yo me acuerdo que fui a una feria en Singapur, productos de distintas partes del mundo pues y dijimos *bueno vamos a buscar proveeduría de colores alguien que nos haga los colores a nosotros y que nos lo haga con la marca Norma*.

Entonces por ahí vistamos a Indonesia, en Indonesia visitamos varias fábricas, en una de ellas digamos que de pronto es el producto más relevante de lo que más funcionó en esa relación, pero fue con Indonesia, un fabricante local de Indonesia lo visitamos y ellos estaban dispuestos a hacer nuestra marca y empezamos con ellos. En esas ferias veíamos fabricantes Chinos y considerábamos alternativas de chinos.

**RC: ¿Eso en qué año fue más o menos?**

**JP:** Eso fue lo de colores Norma en los 90 – 92. Vimos alternativas chinas, visité plantas en China, en Hong Kong, en Singapur, pues obviamente estuvimos en Alemania, en Francia. Entonces la experiencia con los chinos, aunque íbamos en esos viajes nosotros decidimos casi que anualmente organizábamos viajes que hacíamos con la gente de mercadeo, con una agenda total de proveeduría de distintos productos. Recuerdo que en esa época, nosotros buscábamos productos de papelería, como herrajes para pasta de argolla, buscábamos productos carpetas de oficina en plástico, mochilas, hacíamos las mochilas Jean Book y todas estas cosas, eso era un trabajo de mano de obra.

Carvajal tuvo en una época un negocio de mano de obra. En una época Colombia estuvo muy reevaluado, y aún hoy sigue muy reevaluado, pero hubo una época que era supremamente marcada la reevaluación y eso hacía difícil que se fabricaran productos en Colombia y ser uno competitivo, yo recuerdo del 96 hasta el 98, inclusive esa reevaluación nos afectó mucho porque ya hasta los Venezolanos entraban con una facilidad grande a Colombia con sus productos en esa época. Entonces eso nos invitó aún más a buscar proveeduría del Oriente.



La experiencia fue buscar por iniciativa propia contactos, inclusive internet en ese momento apenas estaba medio empezando y luego se desarrolló más o menos rápido, y en esas visitas las experiencias fueron interesantes en todo sentido y buscamos proveedores de pasta de argolla e importamos varios productos de oficina; de papelería de oficina. Las cantidades realmente no fueron espectaculares, pero siempre nos permitieron mantener los productos y poder competir con productos en algunas categorías más genéricas.

**RC: ¿Aún perdura la importación de productos de oficina o ha cambiado?**

**JP:** Yo creería que todavía se mantiene algo, algo de eso debe seguir, pero básicamente el tema era importar. Nosotros no pensábamos para nada en exportar allá, estábamos en América Latina básicamente y luego hicimos unas incursiones en Estado Unidos, le exportamos a Wal-Mart, en Estados Unidos nos fue bien pero nunca fue algo espectacular; lo hicimos en la Florida, con las mejores intenciones, pero realmente ahí nos estrellamos y dijimos *mejor arranquemos por acá primero, por el sur mientras aprendemos*.

**RC: Es decir, ustedes básicamente lo que vieron fueron unos salarios bajos en Asia y unas bajas oportunidades de generar filiales en Latinoamérica que era un mercado probablemente similar al de Colombia...**

**JP:** Digamos, nosotros éramos un comprador atractivo pues porque teníamos acceso a todos los mercados de América Latina, entonces nosotros centralizábamos, “los pedidos”, la negociación en la matriz, que era Cali. Si impactaba un poco el tema de los empleados en las fábricas, la forma como trabajaban, impactaba pues porque uno se sentía como en campo de concentración, la carga horaria y las condiciones en las que dormían y las fuertes jerarquías

**RC: Y ya que vamos por asuntos culturales, ¿cómo logró su equipo y usted enfrentar las diferencias culturales, qué experiencia tuvo allí?**

**JP:** Los japoneses son totalmente formales, impecables al extremo, ejemplos de pulcritud en las plantas, pulcritud en todo, en el trato, en las relaciones, en las conversaciones, gente supremamente correcta, de gran amabilidad, se siente uno en una sola risa, pero en medio de esa cultura de la formalidad. Totalmente formales, cultos, respetuosos, correctos, todo lo que dicen lo cumplen. Durante los viajes a seminarios visitamos varias plantas, la planta de Nissan de carros, es impactante ver la pulcritud. El trabajo corporativo, el respeto por el operario, las iniciativas de la gente. De alguna manera yo creo que Carvajal aprovechó mucho de eso en esa época

**RC: Mucha transferencia de esto...**

**JP:** Mucha transferencia de esto y te cuento cosas personales, que yo llegaba de esos viajes y veía los baños de la planta nuestra; eran decentes para la época, pero digamos verlos le sube el estándar a uno y uno dice: *no esto no puede ser tenemos que tratar de ponerlos como un lujo*. Uno veía la relación del entorno con que la gente trabajaba y la calidad de los productos y, francamente, aún sigo convencido de eso y lo seguiré aplicando en su momento: una planta limpia, organizada, genera productos limpios y buenos, eso digamos no es un gasto es una inversión mirándolo desde el punto de vista para una empresa.

Entonces esa relación de las empresas japonesas con el respeto, el honrar la palabra, ese tipo de cosas, son espectaculares me gustaron mucho.

**RC: ¿Y qué tal las empresas chinas?**

**JP:** Desde el punto de vista de las relaciones con los chinos, ya encuentra uno una cultura un poco distinta; pues obviamente son unas personas muy simpáticas; muy hábiles negociadores; llevan 5000 años negociando; siendo países muy respetuosos de la gente, internamente si veía ese manejo laboral totalmente primario, a diferencia de nosotros, en ese sentido, que estamos más adelantados, si se llama adelanto, que hubiese más equilibrio entre el obrero y el directivo.

**RC: ¿Más horizontal aquí en Colombia?**

**JP:** Sí, más horizontal. Allá, esas diferencias de jerarquías son notorias y después te comento de otros países, en América Latina existe eso; en Brasil; en Perú me pasó; en Colombia es mucho más democrático el tema; creo yo, en especial en Carvajal. En Carvajal creo aún existe esa política de las puertas abiertas, que era una política de apertura.

**RC: ¿Cómo muy americana no?**

**JP:** Sí. Con los chinos tenemos una dificultad que no tenemos con los japoneses, es que los chinos son hábiles en el sentido en que ellos no te despachan un contenedor mientras no les hayas pagado; uno les dice *te pago a 90 días; con cheque, documento de despacho* y no, cuando pagues y hayan verificado que el cheque estaba bien, que la transferencia estuvo buena, ahí embarcan. Desde mi experiencia, ha habido muchas en ese sentido, entonces nosotros empezamos a utilizar agentes controladores; un costo adicional, que vivieran en China y que verificaran los despachos. Entonces te verifican que la mercancía si corresponde a lo que es, entonces eso ya empieza a encarecer las cositas pues y las operaciones.

**RC: Y hablando ahora con los costos, en esa época por ejemplo, ¿qué tal eran las cuestiones con los fletes o la relación con el gobierno, el gobierno les ayudaba en sus misiones a China o a Asia?**

**JP:** Nosotros empezamos viajando solamente a estas ferias en Europa con el ánimo de ver que había nuevo y buscar contactos de proveeduría. Luego, con el tiempo cuando ya estábamos más regados en América Latina nosotros quisimos ya exhibir, comenzamos ya a exportar productos y fuimos a la feria de New York como expositores, a la feria Premier en Alemania, entonces teníamos nuestro propio stand.

En eso alguna vez nos ayudó el Gobierno, pero muy poco Proexport, pero más que todo para buscar exportaciones, inclusive posteriormente tuve una experiencia interesante con una Fundación Holandesa curiosamente, el Holandés parte de sus impuestos hay una partida de ese país que la usan para ayudar a países en desarrollo; esa plata como que tienen que gastarla , entonces contactamos una fundación o nos contactaron más bien, pero resulta que a veces ellos tienen percepciones equivocadas de lo que hay acá, que estamos mucho más atrasados en fin....

**RC: Bueno en general yo creo que el objetivo que tenía lo sobrepasé con la entrevista.**

**JP:** La experiencia fue muy constructiva, digamos el conocer y viajar. Yo le sugeriría sin duda a cualquier empresa que hagan ellos mismos, sus funcionarios, que viajen a los países, porque no solamente se hacen los contactos, sino que se aprende mucho más. Se aprende a valorar, a mirar el mundo, a competir, a traer prácticas, uno conociendo la industria en que está si visita otras plantas donde sea que esté; uno tiene 50mil ideas por minuto porque uno conoce el negocio en el que está. La idea de visitar, conocer, ir al Oriente en busca de proveedores, eso es supremamente enriquecedor.

**RC: Si de hecho yo entrevisté a la Directora de Invest Pacific, la Dra. Lloreda y si hay iniciativas de visitas empresariales...**

**JP:** El tema de expansión internacional y el tener operaciones fuera de Colombia para una empresa colombiana es una experiencia espectacular y francamente creo que, de alguna manera, una conclusión que saco de esa experiencia es que fue muy positiva y la recuerdo con mucho agrado, es que realmente el trabajador colombiano es un trabajador muy bueno.

**RC: ¿Cuánto tiempo estuvo usted en Carvajal?**

**JP:** Yo estuve 36-34 años, mejor dicho en todo este proceso de internacionalización de BICO, desde cero, nosotros éramos una empresa local, cuando “Pacho” (haciendo alusión al Dr. Francisco Piedrahita) se fue estábamos en Colombia solamente.

**RC: Y usted pues con su años de experiencia, ¿Qué retos ve desde la empresa privada para la competitividad, qué barreras ha visto para la inserción internacional?**

**JP:** Tengo algunas opiniones, yo pienso que el tema de la internacionalización generalmente es, primordialmente un tema mental, un tema de miedo mental de las personas, casi que diría de forma brusca; es un poco de complejo de inferioridad. Cuando se viven algunas experiencias, o si uno se echa el cuanto a uno mismo diciendo: *hombre pues que tienen de distinto ellos a nosotros, pues nada*, mejor dicho; yo pienso que el tema de la *competitividad es un tema de confianza de la dirección en la gente*.

Cuando la gente, los directivos, no confían en la gente, prácticamente empiezan a amputar mentalmente a las colaboradoras de la empresa. Yo diría que en Carvajal y tengo que reconocerlo de alguna manera, Adolfo Carvajal, quien estuvo de presidente unos años en el tiempo que yo estuve, fue una persona muy echada para adelante en el sentido de creer en la gente y confiar. Mejor dicho, uno se sentía dueño de lo que estaba haciendo, ese empoderamiento total, cuando yo manejaba papelería yo lo manejaba como si ese negocio fuera mío.

Entonces el tema no es solo de herramientas, equipos, es un más de gerencia; de dirección; de confianza; de empoderamiento; de aprendizaje; fruto de la autoconfianza y del manejo. Para mí el fondo de todo el éxito empresarial, yo lo relaciono mucho con el manejo de la gente que conforma las organizaciones, el respeto a la gente y veo que en Colombia hay muchas oportunidades.

**RC: A mí me parece súper interesante, en verdad, todo desde el contexto que me dio. Para mí es esencial conocer cómo a partir de una amenaza de “competencia” se generaron mil oportunidades y sea abrió todo un mercado nuevo para Carvajal.**

**JP:** BICO llegó a ser la primera empresa en volumen y fue una empresa rentable en América Latina y fue la tercera a nivel mundial.

**RC: muchas gracias Dr. Prado.**