PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA DE JOYERÍA COLOMBIANA EUROJOYAS

Autores:

Jennifer Daza Cantillo

Tatiana Martínez Téllez

Laura Camila Castañeda Liévano

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa de Finanzas y Comercio Internacional

Bogotá D.C.

2020

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA DE JOYERÍA COLOMBIANA EUROJOYAS

Autores:

Jennifer Daza Cantillo

Tatiana Martínez Téllez

Laura Camila Castañeda Liévano

Tutor

Carlos Fernando Morales Sánchez

Trabajo de grado presentado para optar por el título de profesional en Finanzas y Comercio Internacional

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa de Finanzas y Comercio Internacional

Bogotá D.C.

2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios y a nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional y compañía en todo nuestro proceso académico. Una gratificación a nuestro tutor Carlos Morales Sánchez, por ofrecer su conocimiento y experiencia a lo largo de nuestra monografía y a todas aquellas personas que contribuyeron con dicho proceso investigativo. Un agradecimiento especial al dueño de la empresa Eurojoyas, Jaime Enrique Neira Saavedra, por permitirnos realizar una investigación sobre su empresa y a todo su equipo de trabajo por su valioso apoyo en la culminación de nuestra monografía. Por último, damos gracias a la Universidad de La Salle por brindarnos las herramientas necesarias para crecer como profesionales durante todo nuestro proceso académico.

RESUMEN

La propuesta de este proyecto es formular un plan de internacionalización para una pequeña empresa perteneciente al sector de joyería en Colombia, denominada Eurojoyas, la cual hace 17 años se dedica a la producción y comercialización nacional de joyas y bisutería en oro. Dicho plan se realiza con el fin de investigar nuevos mercados y formular una estrategia de expansión, que contenga una correcta planificación para incursionar en la comercialización internacional de joyería colombiana.

Para la planificación del plan de internacionalización se establecieron algunos lineamientos que responden a la necesidad de la empresa en su deseo de incursionar en el mercado internacional, lo cual partió de un análisis interno y externo de la empresa, reconociendo así su habilidad comercial y potencial productiva. Con base en esto, se estableció la visión estratégica que se adaptó a las capacidades y necesidades de la empresa, se definió entonces el marco de actuación, en el que se destacó la elección del producto estrella, sobre el que posteriormente se realizó un análisis, para que de esta manera se contara con las bases necesarias para la preselección y selección de un país objetivo. Se obtuvo como resultado el mercado mexicano, para el cual se determinó un plan comercial y un marketing mix internacional.

Palabras Clave

Internacionalización, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), estrategia, crecimiento económico.

ABSTRACT

This project proposes to formulate an internationalization plan for a small company belonging to the jewelry sector in Colombia, called Eurojoyas, which for 17 years has been dedicated to the national production and commercialization of gold jewelry and jewelry. This plan is carried out to investigate new markets and formulate an expansion strategy, which contains the correct planning to venture into the international commercialization of Colombian jewelry.

For the planning of the internationalization plan, some guidelines were established that responded to the need of the company in its desire to enter the international market, based on an internal and external analysis of the company, recognizing its ability commercial and productive potential. Based on this, verify the strategic vision that will adapt to the capabilities and needs of the company, then the action framework was defined, in which the choice of the star product was highlighted subsequently, an analysis was carried out, to that in this way have the necessary bases for the pre-selection and selection of a target country, obtaining as a result, the Mexican market, for which a commercial plan and an international marketing mix is determined.

Keywords

Internationalization, Small and Medium Enterprises (SMEs), strategy, economic growth.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 8
2. MARCO TEÓRICO 10
2.1 Modelos de internacionalización 11
2.1.1 Modelo de internacionalización de Uppsala 11
2.1.2 Modelo de innovación 12
2.1.3 Modelo Jordi Canals 13
2.2 Plan de internacionalización 14
3. METODOLOGÍA 15
3.1 Primera etapa 16
3.2 Segunda etapa 17
3.3 Tercera etapa 18
4. RESULTADOS 20
4.1 Diagnóstico de la empresa joyera Eurojoyas 20
4.1.1 Descripción de la empresa 20
4.1.2 Análisis PESTEL 25
4.1.3 Análisis DAFO 31
4.1.4 Estrategias 32
4.2 Casos de internacionalización de Pymes colombianas 34
4.3 Formulación de la visión estratégica del plan de internacionalización 39
4.3.1 Identificación, preselección y elección de los mercados objetivos 39
4.3.2 Plan comercial 51
4.3.3 Marketing Mix Internacional 53
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 54
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 56

LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Ficha técnica del producto 25

Tabla 1: Descripción de los productos. 23
Tabla 2: Síntesis casos de internacionalización 38
Tabla 3: Importadores del producto a nivel mundial. 40
Tabla 4:Países Latinoamérica y Caribe 42
Tabla 5:Tasa de crecimiento de las importaciones 43
Tabla 6: Ranking Índice Doing Business 44
Tabla 7: Calificaciones macroeconómicas 46

1. INTRODUCCIÓN

Un tema de gran discusión en los negocios internacionales se ha centrado en el interrogante de cómo internacionalizar empresas dentro de un entorno de globalización y de mayor exigencia en el comercio mundial (Griffith, Cavusgil & Xu, 2008). En el momento de emprender un plan de internacionalización que sea eficiente, se debe tener en cuenta el poder lograr estrategias de diversificación, y desempeño fuera del país local (Geringer, Beamish & DaCosta, 1989). La internacionalización expone nuevas problemáticas para las empresas que pretenden aplicarla, además de las barreras que ya se presentan en el entorno nacional.

A partir de esto, es importante reconocer la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en el sector, y las diferencias en comparación con grandes empresas, ya que al evaluar la idea de internacionalizar una Pyme, el interrogante es aún más cuantioso, esto debido a que su alcance tecnológico y cultural es un poco limitado[1], pues dicho proceso de internacionalización queda en manos de organizaciones que comercian en un mercado cuyo entorno es siempre dinámico, sujeto a cambios y generalmente volátil (Sherlock & Reuvid, 2008).

Con base en lo anteriormente mencionado, la Pyme Eurojoyas, perteneciente al sector de la joyería, ha logrado una gran cobertura en el mercado nacional, sin embargo, ha identificado que la incursión en el mercado internacional puede representar una ventaja competitiva para la empresa y su imagen ante el mercado, además de ir de la mano con las tendencias que presenta la globalización, esto por medio de una estrategia eficiente de internacionalización para su expansión comercial de joyas exclusivas colombianas, elaboradas en oro con técnicas artesanales, por lo cual se verá en la necesidad de enfrentar nuevos desafíos que les ofrece aumentar la rentabilidad y diversificar el riesgo.

Es pertinente establecer el punto de partida para definir el enfoque del estudio de caso, con base en esto, la empresa Eurojoyas se plantea la idea de darse a conocer en el mercado exterior, pero es necesario preguntarse ¿Cómo formular un plan de internacionalización para una Pyme joyera de Bogotá – Colombia? De esta manera se emprende la investigación.

[1] Véase Tabares (2012. *Pensamiento & Gestión.* p. 69). para ampliar información.

Para esto, dentro de la investigación se plantea como objetivo general formular un plan de internacionalización para la empresa de joyería colombiana “Eurojoyas”. Dentro de los objetivos específicos se establecen los siguientes:

- Diagnosticar el desempeño de la empresa de joyería “Eurojoyas”, con el fin de identificar aspectos a mejorar.

- Analizar distintos casos de internacionalización que puedan ser convenientes para el estudio de caso de la empresa “Eurojoyas”.

- Aplicar los elementos pertinentes identificados en los casos de internacionalización para el estudio de caso de la empresa “Eurojoyas”.

Para el desarrollo del plan de internacionalización se propone una metodología mixta, para la primera etapa de este, se realizan entrevistas semiestructuradas las cuales permiten realizar un análisis interno de la empresa, que mide el potencial de esta al momento de incursionar en el mercado internacional, sintetizando información con el uso de una matriz DOFA, y un análisis PESTEL que permite conocer el entorno del sector joyero. Como segunda etapa se realiza una revisión documentaria de casos de internacionalización de empresas que contengan características similares a la Pyme Eurojoyas.

Con base en los resultados de la primera y segunda etapa, se toman elementos pertinentes de los casos de internacionalización evaluados anteriormente, esto con el fin de obtener una pauta para la construcción del plan de internacionalización. Por otro lado, se emplea una técnica de selección basada en una investigación de mercados de los posibles países a incursionar realizando unos filtros, se tienen en cuenta además aspectos macroeconómicos de cada país. Con el mercado objetivo como resultado, se procede a realizar un plan comercial y de marketing mix para este país.

A partir de lo mencionado anteriormente, se formula un plan de internacionalización sobre una Pyme joyera en Colombia determinando una estrategia que sea eficiente, la cual contenga la planificación correcta para evitar riesgos comerciales, y de esta manera localizar un mercado que se adapte a las necesidades de la empresa, con la finalidad de posicionarse en dicho mercado como una marca de joyería colombiana, de esta manera tener un desarrollo económico y ampliar su oferta joyera.

En este sentido, la investigación está organizada en cuatro capítulos: el primero de ellos correspondiente al marco teórico, el segundo referente a la metodología implementada a lo largo de la investigación, en el tercer capítulo se evidencian los resultados obtenidos, y por último conclusiones y recomendaciones para la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

Dentro del ámbito comercial se encuentra un aspecto que influye directamente en el entorno de los negocios, se parte del significado de la globalización, la cual según Ortega y Espinosa (2015), se define como "La tendencia hacia una mayor integración e interdependencia entre los países y las regiones del mundo" (p. 16). Este fenómeno afecta enormemente a todas las economías, dando así un esquema para las empresas de crecimiento y fortalecimiento dentro de su entorno de competencia tanto local como internacional, esto va generando nuevas tendencias de integración global.

A partir de lo anterior, se habla de globalización económica, la cual parte de la idea de que es la integración de las economías nacionales con la economía internacional a través de distintos mecanismos, entre los cuales sobresalen los siguientes: el comercio de bienes y servicios; los movimientos de dinero entre países en busca de rentabilidad financiera o para la creación de empresas en el sector productivo (Reina, Zuluaga & Rozo, 2006). Este concepto ofrece un enfoque hacia el desarrollo que tienen las empresas y el por qué buscan una expansión, teniendo en cuenta la crisis económica que se enfrenta en el mundo, la influencia de las empresas que se encuentran en el exterior y la necesidad repetitiva de conseguir un progreso en la innovación, ya que estamos en un mercado de continuo cambio.

Para poder incursionar en un nuevo mercado se deben tener en cuenta las herramientas clave para que este desarrollo económico sea positivo, en esta fase podemos encontrar la estrategia, la cual según Halten (1987).

> Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. (p. 89)

Todos estos factores se pueden concentrar, en una palabra, como lo es la internacionalización. Esta se define por Ortega y Espinosa (2015) como "Aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno no geográfico natural" (p. 22). Muchas empresas realizan este proceso por distintas razones, esto puede ser un aspecto de éxito o fracaso dependiendo de la planificación y preparación.

Siguiendo esta línea de conceptos, es importante hacer alusión finalmente al plan de internacionalización, el cual es definido por Bertrán (1994) (citado por Cabrera, Ángel, Marbella & Perdomo, 2014) como "un plan escrito para el acceso a mercados exteriores o de internacionalización, pero se trata de un plan de negocio enfocado principalmente a afrontar de forma concreta y organizada el proceso de salida al exterior." (p. 12)

2.1 Modelos de internacionalización

Existen diferentes maneras de ingresar a un mercado, se mencionan algunos modelos con el fin de encontrar elementos pertinentes que se puedan aplicar exactamente al caso de una empresa que busca expandirse en el mercado internacional y de esta manera, recrear una maniobra que contenga bases teóricas que representen resultados concretos.

2.1.1 Modelo de internacionalización de Uppsala

Este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado (Johanson & Wiedersheim, 1975), en este modelo se tomó como base un estudio al comportamiento de unas empresas suecas y se estableció que las compañías tenían preferencia por incursionar en países cercanos a sus empresas para después llegar al extranjero. Otra de las observaciones que dejó el estudio fue que las empresas ingresaban a otros países por medio de exportaciones y no utilizando alguna estructura de ventas o sucursales propias (Hollensen & Arteaga, 2010). Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) asumen que la empresa empieza por primera

vez en el mercado local y el proceso de internacionalización se da por etapas o fases, las cuales están en función al grado de acumulación de conocimientos que la empresa obtiene de los mercados internacionales, por lo que la empresa gradualmente incrementa su participación y con base a esto, destina mayores recursos en estos mercados. Ellos explican cuatro fases:

Fase 1: Exportaciones esporádicas: Hace referencia a que la empresa no ha destinado recursos a las actividades de exportación y además no tiene información sobre los canales de distribución y desconoce los mercados internacionales.

Fase 2: Exportación a través de representantes independientes (agente): A través de esta fase la empresa inicia una etapa de conocimiento acerca de algunos factores que influyen en las ventas del comercio internacional por medio de un agente de comercio internacional.

Fase 3: Establecimiento de una sucursal en el país extranjero: Hace referencia a iniciar ventas con un establecimiento propio en otro país

Fase 4: Establecimiento de unidades de producción / fabricación en el extranjero: Esto se realiza a través de una filial de ventas y finalmente, a través de estrategias de inversión directa extranjera, establecen unidades de fabricación en el país destino.

2.1.2 Modelo de innovación

Esta es una teoría que expone a la actividad exportadora como una manera en que las empresas realizan su proceso de internacionalización (Galván, 2003). Es una teoría que tiene origen en Estados Unidos y en la que Alonso y Donoso (1998) (citado por Galván, 2003), afirman que existe una relación entre la internacionalización y la innovación, debido a que “tanto la decisión de internacionalización como la de innovación, son desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa.” (p. 113)

Teniendo en cuenta la relación anteriormente mencionada, se evidencia también que los dos procesos consideran factores similares, puesto que los dos hacen alusión al carácter acumulativo al momento de tomar una decisión que involucre la internacionalización o innovación de la empresa, ya que estas se ven restringidas a las elecciones pasadas que haya considerado la empresa, descartando así que los procesos se realicen de manera mecánica o aleatoria (Galván, 2003).

Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007) mencionan que el modelo propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

1. Mercado doméstico
2. Pre- exportadora
3. Exportadora experimental
4. Exportadora activa
5. Exportadora comprometida

2.1.3 Modelo Jordi Canals

Jordi Canals (1994) (citado por Trujillo, Rodríguez, Guzmán & Becerra, 2006) presenta un modelo de internacionalización en el cual las empresas son motivadas a dicha estrategia dependiendo del grado del sector, este es afectado por tres fuerzas o factores:

1. Fuerza Económica: Se tienen en cuenta las economías de escala, la tecnología, las barreras arancelarias, transporte, entre otros. Esta fuerza usa los recursos tecnológicos eficientemente en los procesos logísticos de las empresas, logrando mejoras en su producción y aumentando el posicionamiento del mercado en la respectiva industria.
2. Fuerza del mercado: Integrada por los consumidores internacionales, canales de publicidad y distribución. Esta fuerza resulta ser una herramienta fundamental para la expansión del mercado ya que, por medio de la integración y participación comercial entre consumidores internacionales, se generan las estrategias publicitarias pertinentes para cada uno de los clientes. Por otro lado, una distribución eficiente generara fidelización hacia la compañía, en este aspecto se deben cubrir los tiempos de entrega adecuados, los cuales generen satisfacción a los consumidores finales.
3. Estrategias empresariales: Son definidos como juegos competitivos y el liderazgo del mercado, mediante estas se puede obtener información importante para conocer a los consumidores de la industria en la que se desarrolla la empresa, una buena comunicación con quienes conforman el sector a incursionar es vital para la creación de alianzas comerciales en pro de aumentar las ventas y mayores ingresos.

El modelo de internacionalización que siguen las empresas según Jordi Canals, consta de tres etapas:

1. Inicio: Consiste en la experimentación mediante actividades de exportación pasivas.

2. Desarrollo de exportación: Tiene como objetivo acercar a la empresa a nuevos mercados internacionales. Durante esta etapa la empresa debe evaluar sus fortalezas y debilidades para incursionar en el mercado, se hacen alianzas estratégicas con organizaciones que ya se encuentran posicionadas en el mercado exterior para expandirse con mayor rapidez.

3. Consolidación de exportación: Busca inversión directa para lograr exportaciones estables y con mayor volumen aumentando el crecimiento económico de la empresa.

2.2 Plan de internacionalización

Para la formulación de un plan de internacionalización es conveniente contar con su estructura o esquema, el cual está compuesto por la visión estratégica y la visión operativa (Ortega & Espinosa, 2015).

Dentro de la visión estratégica se realizan diferentes procesos los cuales tienen como fin conocer el destino meta de la empresa y los métodos de entrada al mercado objetivo, esta visión según Ortega y Espinosa (2015) cuenta con seis etapas fundamentales:

1. Marco de actuación en la planificación estratégica.
2. Análisis del producto.
3. Análisis de la empresa:
    - Análisis interno de la empresa.
    - Análisis externo de la empresa.
1. Diagnóstico DAFO.
2. Identificación, preselección y elección de los mercados objetivos.
3. Plan comercial y de marketing:
    - Plan comercial.
    - Marketing Mix Internacional. (p.58).

Después de conocer la visión estratégica y sus componentes es necesario complementarla con la visión operativa, ya que, por medio de esta última, el plan de internacionalización contará con las herramientas suficientes de localización, acercamiento a los clientes y la logística respectiva que se necesitará durante el proceso de internacionalización. Ortega y Espinosa (2015) señalan que esta visión cuenta con ocho etapas operativas:

1. Búsqueda de oportunidades de negocio.

2. INCOTERMS y transporte internacional.
3. Trámites y documentos en el comercio internacional.
4. Tributación internacional. IVA y derechos arancelarios.
5. Fiscalidad internacional de personas físicas y jurídicas.
6. Medios de pago/cobro de las operaciones internacionales.
7. Negociación internacional.
8. Contratación internacional. (p.61).

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación emplea una metodología mixta, la cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) (citado en Pérez, 2011) "representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación o al menos, en la mayoría de sus etapas" (p.16). Se hace uso de este tipo de metodología debido a que a lo largo de la investigación se trae a colación contenido que en algunos casos es posible comprender por medio de representaciones numéricas, y en otros casos, por medio de propiedades o características específicas. Con base en esto, el componente cuantitativo hace alusión a datos económicos de distintas variables para que el trabajo evidencie solidez investigativa. Por otro lado, la metodología cualitativa se realiza con el propósito de generar un análisis en cuanto a ciertas características propias del trabajo que no se pueden evidenciar cuantitativamente, puesto que, según Teddlie y Tashakkori (2003) (citado por Pole, K, 2009).

> La investigación con metodologías mixtas se apoya en la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, con frecuencia se llevan a cabo de forma paralela sin que haya una combinación importante, así como las preguntas que plantean y las inferencias que realizan son muchas veces cualitativas o cuantitativas en su naturaleza sin llegar a combinarse entre sí. (p.39)

La investigación se desarrolla en 3 etapas, las cuales hacen referencia a los objetivos específicos:

3.1 Primera etapa

Con el fin de efectuar el primer objetivo de este proyecto, se emplea como instrumento técnico las entrevistas semiestructuradas o entrevistas etnográficas, las cuales corresponden al método cualitativo, estas tienen una duración aproximadamente de 45 minutos, donde las preguntas realizadas fueron con base a temas pertinentes a la empresa que parten desde la fundación de la compañía hasta la aceptación de sus productos dentro del mercado, puesto que para generar una buena investigación sobre la empresa era necesario conocer todo acerca de su funcionamiento, comercialización y la percepción que tenían sus clientes sobre esta. Las entrevistas están compuestas por tres secciones que serán el acercamiento, la intermediación y el resultado final; tendrá como objetivo central realizar un análisis interno y externo de la empresa. La primera de estas entrevistas se realiza al fundador de la empresa, en esta se abordan diferentes temáticas que van desde la fundación de la empresa, los procesos de producción y distribución de sus productos, hasta sus propósitos a futuro.

Teniendo en cuenta que a partir de una entrevista se puede generar un análisis de los datos recolectados en esta, Greele (1990) (citado en Toscano, 2009) "posibilita que este análisis se dé a través de la experiencia que del tema poseen un cierto número de personas que a la vez son parte y producto de la acción estudiada" (p.50). Es por esto que parece oportuno el hacer más de una entrevista. La segunda de estas, se lleva a cabo en este caso con un vendedor de la empresa, con ocho años de antigüedad, ya que esto lo convierte en la persona idónea y que cuenta con los conocimientos suficientes para dar no sólo una idea de la empresa, sino información que resulte beneficiosa para el diagnóstico de esta. La entrevista se realiza también de manera semiestructurada con el fin de no restringir el testimonio del entrevistado, y así mismo tratar de obtener información adicional o pasada por alto por el fundador y que pudiera resultar valiosa para la investigación.

Para continuar con el proceso del diagnóstico de la empresa, se toma como fuente una entrevista sobre el potencial de la compañía, haciendo énfasis en los procesos de su producción. Dicha entrevista se realiza al administrador de Eurojoyas, quien es la persona con mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la planta de producción y todo lo que esta compete. De igual manera, se utiliza el mismo método de entrevista a uno de los clientes de la empresa, el cual brinda no sólo su perspectiva acerca de la empresa, sino que además un criterio de empresas similares que resulten ser una competencia en el mercado para esta. Adicionalmente, el

entrevistado manifiesta su perspectiva del cliente final y de esta manera se conoce la aceptación por parte del mercado.

Finalmente, con la información recopilada, se puede analizar y contrastar la veracidad de la información obtenida por parte de aquellos que están directamente relacionados con la actividad de la empresa. Por ende, se realiza entonces un análisis interno de la compañía, en el que se precisa el marco de actuación, análisis del producto, la capacidad de la compañía, y un análisis externo utilizando el modelo PESTEL, considerado como "una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática" (Torres, 2019, p.2). Esto llevando a cabo una revisión documentaria en bases de datos como Google Académico, y aquellas suministradas por la universidad.

Por último, se implementa también la herramienta de análisis DAFO, "para la evaluación de ideas previas a la toma de decisiones, analizar la situación de la organización frente al entorno y generar estrategias de desarrollo" (Badía, Teruel & Ribes, 2016, p.4). Dicho análisis se construye a partir de percepciones personales obtenidas con las entrevistas presentadas como anexos de la investigación, esto para el caso de los factores internos; y para el caso de los factores externos se tiene en cuenta la información presentada en el análisis PESTEL, haciendo énfasis en aquellos datos que puedan representar una amenaza u oportunidad en relación con la empresa. El análisis DAFO se presenta como una síntesis de la información obtenida, para concluir así con el planteamiento de estrategias que puedan contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa.

3.2 Segunda etapa

En busca de responder al objetivo específico número dos, se realiza una revisión documental por medio Google Académico y las diferentes bases de datos facilitadas por la universidad, con el fin de identificar diversos casos de internacionalización de empresas colombianas que presenten características similares en cuanto al tamaño de la compañía, esto teniendo en cuenta que Eurojoyas está constituida como Pyme. Dichos casos se revisan de manera similar destacando aspectos que posibiliten una comparación entre ellos, lo cual se sintetiza por medio de una tabla en la que se precisan aspectos como problemáticas de internacionalización,

métodos de entrada, países destino y estrategias de entrada, los cuales pueden ser elementos que resulten convenientes para la formulación del plan de internacionalización.

3.3 Tercera etapa

A partir de los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, correspondientes a los objetivos específicos uno y dos, es posible proceder al desarrollo del último de estos. Teniendo en cuenta que el objetivo plantea aplicar los elementos pertinentes identificados en los casos ya revisados, con el fin de proceder a la formulación del plan de internacionalización que más se adapte a las capacidades tanto internas como externas identificadas de la empresa Eurojoyas.

Por consiguiente, se procede con el esquema que plantea Ortega y Espinosa (2015), en su manual práctico. Considerando que la internacionalización de la empresa es un propósito de mediano plazo, en la presente investigación únicamente se desarrolla la visión estratégica del plan, debido a que lo que se plantea es dar unos lineamientos generales en caso de que la empresa quisiera realizar su incursión en un nuevo mercado internacional, y teniendo en cuenta además que la visión operativa implica unas etapas que se pueden modificar con el paso del tiempo, tanto por aspectos internos como externos de la empresa.

Las primeras etapas que propone el esquema, correspondientes "al marco de actuación en la planificación estratégica, análisis del producto, análisis de la empresa y al diagnóstico DAFO" (Ortega & Espinosa, 2015, p.58), respectivamente, son etapas de las que se obtienen resultados durante el desarrollo de la primera y segunda etapa de los resultados, por lo cual, lo que se realiza en este caso es una breve síntesis de los aspectos que son pertinentes destacar y tener en cuenta a lo largo del desarrollo de la investigación.

Debido a lo anterior, en esta sección se precisa únicamente "la identificación, preselección y elección de los mercados objetivos, el plan comercial y el marketing mix internacional" (Ortega & Espinosa, 2015, p.59). Dentro de la preselección y elección de los mercados se hace uso del método cuantitativo, en el que se emplean bases de datos de comercio internacional e indicadores socio económicos para la elaboración de una matriz que permita comparar datos para la selección del mercado objetivo. En primera instancia, para la preselección de los países, como primer filtro se adquieren datos de Trade Map, correspondientes a los países importadores de la partida arancelaria del producto identificado como producto estrella, y sus valores importados para el año 2019, y se toman entonces el 50% con los valores más altos. A partir de estos países, se eligen

únicamente aquellos que el Banco Mundial señala como países latinoamericanos y del Caribe. El siguiente filtro se realiza con base en la tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%), dato obtenido de la base de datos Trade Map, para cada uno de los países anteriormente preseleccionados y teniendo en cuenta la partida arancelaria del producto selecto, para reducir las posibilidades en este filtro, lo que se hace en este filtro es descartar aquellos países cuya tasa de crecimiento indique una cifra negativa, es decir, un decrecimiento. Al contar con un conjunto de países reducido, por último, se considera la clasificación que el Banco Mundial asigna a cada país con respecto a la facilidad que estos tienen para hacer negocios (Doing Business), para lo cual, se toman únicamente aquellos países que estén clasificados entre el 50% sobre las mejores posiciones dentro del ranking.

Para la elección del mercado objetivo, a partir de los países preseleccionados con los filtros, se realiza ahora una revisión de datos macroeconómicos de cada uno de los países. Para esto se tuvieron en cuenta diez aspectos, la población, el Producto Interno Bruto (PIB), PIB per cápita, desempleo, inflación, balanza comercial, las importaciones de cada país, el crecimiento de estas, los cuales son valores tomados todos del Banco Mundial; el arancel equivalente ad valorem aplicado para cada país, información obtenida en la base de datos Trade Map; y finalmente la clasificación para cada país en el índice de desempeño logístico, por sus siglas en inglés Logistic Performance Index (LPI), tomado del Banco Mundial. Estos aspectos macroeconómicos pueden precisar datos con los que se conozca el estado económico de los países preseleccionados, dando una referencia por ejemplo del tamaño de la población, del desarrollo de cada uno de los países y su poder adquisitivo, comportamiento comercial y el nivel de competitividad en cada uno de estos.

Por consiguiente, cada uno de los mercados preseleccionados fue calificado, asignando la mayor calificación a aquel país que indicara el mejor panorama para cada aspecto, y el mismo peso a cada uno de estos aspectos, es decir que no se le da prioridad a ninguna de las variables ya analizadas, esto según lo recomienda Proexport (s.f) en su “programa de formación exportadora con énfasis en acuerdos comerciales”. En consecuencia, se obtiene un rango de valores en las calificaciones correspondientes a cada uno de estos, de dichos valores sólo se da importancia al valor más alto y su respectivo país, por lo cual, este es el mercado finalmente seleccionado para realizar la internacionalización.

Una vez identificado el mercado objetivo, se realiza una revisión documentaria y de datos tomados del Banco Mundial, que permita construir un análisis que aborde diferentes aspectos que

afecten la economía mexicana, el cual, brinde un panorama de esta, y a su vez ratifique que la elección del país es la adecuada. Así mismo, se identifican factores externos que puedan afectar la incursión de la empresa Eurojoyas. Se hace uso además de una herramienta PESTEL, nuevamente, con información obtenida por medio de base de datos como Google Académico y aquellas suministradas por la universidad, pero en este caso que contenga datos e información del país ya seleccionado, permitiendo así sintetizar datos adicionales de aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del país, y de esta manera, entender el comportamiento de este nuevo mercado para analizar aquellos aspectos externos que puedan afectar o se deban tener en cuenta al momento de la incursión de la empresa Eurojoyas en el mercado mexicano.

A partir de esto, se desarrolla un plan comercial que en primer lugar caracteriza el sector joyero mexicano, identificando datos obtenidos en la base de datos Passport, y que encierren temas de ventas, competitividad y canales de distribución. Seguido de esto, se realiza la elección de la forma de acceso de la empresa en el mercado mexicano, teniendo en cuenta la manera de actuar de las Pymes tomadas como referentes en el desarrollo del objetivo número dos. Para el caso de la elección de la estrategia de penetración, esto con base a una revisión documentaria para determinar a partir de perspectivas la estrategia pertinente, además de esto, se plantearon objetivos referentes al plan de internacionalización, los cuales permitieran analizar el desempeño de este.

Por último, se propone un marketing mix internacional, en el que se indique una política de producto, precio, distribución y promoción, las cuales estén orientadas a las necesidades de la empresa en el mercado internacional, es decir, es importante tener en cuenta que la empresa no puede actuar de la misma manera en el mercado nacional que en el internacional, a pesar de presentar afinidades culturales con este.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la empresa joyera Eurojoyas

4.1.1 Descripción de la empresa

EUROJOYAS es una empresa colombiana perteneciente al sector de la joyería, que opera en la ciudad de Bogotá, ubicando su planta de producción en la Transversal 42 N° 5 a-27, esta se dedica a la fabricación y distribución de productos de joyería en oro laminado. Fue creada por su

propietario actual Jaime Enrique Neira Saavedra y cuenta con una trayectoria en el mercado nacional de 18 años, en los cuales ha presentado una evolución frente a sus procesos.

La empresa implementó su planta de producción hace 8 años, lo cual ha contribuido en con un alto desempeño frente a sus competidores, logrando una amplia cobertura a nivel nacional, accediendo a aquellas ciudades tales como, Bogotá, Girardot, Espinal, Ibagué, Calarcá, Armenia, Pereira, Buga, Tuluá, Palmira, Cali, Santa Rosa de Cabal, Chinchiná, Manizales, Fresno, Guaduas, Funza, Madrid, Mosquera, Tabio, Sopó, Tocancipá, Gachancipá, Tunja, Sogamoso, Paipa, Duitama, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla y Villavicencio. La misión de la empresa es ofrecer productos de alta calidad a los consumidores durante todas las temporadas del año con el fin de satisfacer sus necesidades, logrando el fortalecimiento y posicionamiento del mercado en el largo plazo.

Capacidades de la empresa

La empresa Eurojoyas presenta un alto desempeño en los procesos productivos, la planta de producción cumple un orden adecuado el cual permite generar altos volúmenes de producción que cubren por completo la demanda nacional con eficientes tiempos de entrega. Para la fabricación de los productos se sigue una orden determinada de pedido, en la cual se especifican los diseños y tejidos deseados por los clientes, luego del registro del pedido se procede al cumplimiento de este. Aproximadamente se fabrican 10.000 pares de topos al mes los cuales son distribuidos según la orden de compra por parte de los clientes, la planta productiva de la empresa demora tan solo 20 días para elaborar aquellos diseños nuevos demandados por los consumidores, esto genera preferencia hacia la empresa debido a su rápida capacidad de respuesta sobre los gustos del consumidor.

La capacidad procesada es aproximadamente 25 kilos de oro al mes, los cuales se convierten en manufacturas que se dividen en diferentes tipos de productos tales como cadenas, aretes, pulseras, manillas, tobilleras, entre otros. Es importante destacar la capacidad productiva que presenta la planta de producción, ya que tiene la capacidad de fabricar hasta 30 kilos de mercancía. Además de esto, cuenta con una reserva de 30 kilos en manufacturas de oro, lo que permite el cubrimiento de la demanda en cualquier época del año, generando así la fidelización de sus clientes gracias al cumplimiento en sus pedidos.

Lo mencionado anteriormente, es posible gracias a la capacidad administrativa de la empresa, ya que se presenta un uso adecuado y efectivo de los recursos financieros, tecnológicos y mano de obra, reflejado en su posicionamiento en el mercado nacional. Después de observar el funcionamiento interno de la empresa se pueden evidenciar indicios de la capacidad que posee la empresa para la incursión en un nuevo mercado.

Marco de actuación en la planificación estratégica

Lo que comprende este marco de actuación hace referencia a la identificación de la perspectiva de tiempo en la cual se pueda realizar una expansión del mercado, una posible zona geográfica en la que la empresa pueda ubicar sus operaciones y el catálogo de posibles productos que la empresa pueda ofertar en el mercado, esto a partir de percepciones que se ajusten a las necesidades de la empresa.

Horizonte temporal

El tiempo en el cual se ejecutará el plan de internacionalización para la empresa Eurojoyas será de mediano plazo, ya que la compañía aún necesita del conocimiento sobre el mercado internacional y mejorar alguno de sus procesos administrativos y productivos para que de esta manera se puedan minimizar los riesgos de fracaso.

Ámbito geográfico

La empresa ha logrado establecer ventas con ciudades de Colombia con bastante actividad productiva, y de esta manera cubrir gran parte del mercado nacional. Teniendo en cuenta esto, Eurojoyas pretende incursionar en países que contengan afinidad cultural y comercial en este caso se hace referencia a países de América Latina y el Caribe, lo cual puede facilitar el proceso de internacionalización en términos logísticos y financieros.

Gama de productos

La empresa Eurojoyas cuenta una alta diversificación en su portafolio de productos, ya que tiene diferentes categorías sobre su mercancía ofrecida para damas, caballeros, jóvenes, niños, niñas y bebés; dentro de las cuales se destacan los aretes, candongas, topos cadenas, anillos, tobilleras, dijes y camándulas debido a su alta demanda. Todos los productos se fabrican en una lámina maciza en oro de 18 quilates, con soldadura en plata y una aleación en otros metales.

Tabla 1: Descripción de los productos.

Producto	Descripción
Topos de rosca	Cuenta con más de 3.000 diseños y tienen un peso alrededor de 1 y 1.5 gramos (Gr), estos productos.
Candongas	Este producto cuenta con 500 modelos según su peso que oscila entre 0.3 décimas y 5.6 gr y características diferentes como piedras y tamaño.
Cadenas	Este tipo de producto tiene 3 tejidos distintos, los cuales son: Tejido Cartier con un peso entre 3 y 3.5 gr. Tejido chino con un peso que oscila entre 5 a 7 gr. Tejido Gucci, su peso esta alrededor de 8 y 10 gr.
Anillos	El portafolio de este producto cuenta con una variedad de 700 modelos distintos con diferentes características en su terminado, como lo son detalles en piedras y grabado.
Pulseras	Estas son fabricadas en tejido chino, Cartier y Gucci, las cuales pesan entre 1.3 y 2 gr, estas varían según las características que contengan, dentro de ellas se encuentran pulseras con perlas sintéticas, con placa y dijes.

Tobilleras	Para el caso de tobilleras, estas cuentan con diferentes diseños según la combinación de dijes, las cuales tienen distintos tejidos como chino Gucci y Cartier. Su peso está en un rango de los 3.8 gr.
Dijes	Para este producto se encuentran 700 diseños aproximadamente, los cuales pesan entre 3 décimas y 1.2 gr.
Camándulas	Este producto se caracteriza por tener una representación de tres oros distintos (blanco, amarillo, rosa), los cuales se pueden combinar o dejar uno solo en su elaboración con pepas. Para las pepas de las camándulas existen dos categorías: • Pepa lisa • Pepa de arroz El peso del producto terminado oscila entre los 6.8 y 24.6 gr.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos por un vendedor de Eurojoyas.

Con base en lo mencionado anteriormente, la empresa Eurojoyas considera que su producto estrella son los aretes de rosca, llamados comúnmente en el sector de la joyería como topos. Partiendo de la idea de que es el producto que tiene mayor variedad en sus modelos, contando con más de 3.000 modelos diferentes, que se caracterizan por las piedras, los diseños y el tamaño. Aparte de esto, es uno de los productos que mayor

demanda tiene en el mercado, siendo así una excelente opción de venta para ofrecer en el portafolio de productos para exportar, ya que en dicha mercancía se pueden generar fácilmente nuevos modelos.

Análisis del producto

Ilustración 1: Ficha técnica del producto

Artículos de joyería y sus partes, de metales preciosos distintos de la plata, incl. revestidos o chapado de metal precioso "plaque"
Partida arancelaria: 7113.19.00.00
Joyería y bisutería.
Nombre del producto: Topo de rosca.
Topo elaborado en lámina de oro macizo de 18 quilates con soldadura en plata y aleaciones de otros metales.
Peso estándar: 1 Gramo
Unidad de empaque: Doce pares (24 unidades)
Materia Prima: Oro laminado de 18 quilates

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de información institucional de la empresa Eurojoyas.

4.1.2 Análisis PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL se implementa con el fin de dar un contexto acerca del comportamiento de la economía colombiana, y algunos aspectos relacionados con el sector en el

que la empresa se desenvuelve, puesto que se precisan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos

Política comercial

La República de Colombia cuenta con un gobierno encargado de instituir y desarrollar políticas que representen un progreso para el país, se caracteriza por estar encabezado por un presidente, y por contar con una vicepresidencia, ministerios y departamentos administrativos. Muchas de estas políticas del país están relacionadas con el incremento y mejora en las relaciones comerciales con otras economías a nivel mundial, con el fin de promover el desarrollo del país (Banco de la República de Colombia, 2020, parr.1).

Una de las maneras en las que el país puede promover el desarrollo de este, es por medio de Tratados de Libre Comercio (TLC), el cual es un tema en el que Colombia cada vez demuestra más interés, ya que actualmente el país se encuentra suscrito a 15 acuerdos comerciales vigentes, tanto para el intercambio de bienes, como de servicios, que tienen como fin incentivar el intercambio comercial para empresas colombianas en el exterior, ya que en estos tratados figuran diferentes beneficios como la reducción de aranceles o eliminación de barreras comerciales (Procolombia, 2017).

Política fiscal

En Colombia se presenta un aspecto relevante para las empresas, con el cual estas se pueden ver afectadas en gran medida, se trata del esquema tributario establecido en el país, puesto que a pesar de como menciona Gómez y Steinder, (citado en Quintero, 2018). “Las altas tasas de tributación son una barrera para el desarrollo de las empresas, lo cual afecta negativamente la economía y niveles de desempleo, disminuyendo la competitividad de las empresas” (p. 19), el gobierno sigue asignando una alta carga tributaria, tanto así que según el índice “Paying Taxes 2020” estimado por la compañía PricewaterhouseCoopers y el Banco Mundial, Colombia se ubica en el cuarto lugar de Suramérica, de los países con más altas tasas contributivas, lo cual puede afectar, entre muchas cosas, la perdurabilidad de la empresa.

Factores económicos

Crecimiento económico

El crecimiento de la economía colombiana fue de 3.3% en el tercer trimestre del año y de 3.1% hasta septiembre va consolidando la tendencia creciente que se registra desde el tercer trimestre de 2018. (ANDI, 2019). En relación con esto, según la última encuesta de Opinión Financiera de Fedesarrollo se estableció que se mantendrá el pronóstico de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para 2019 y 2020 en 3,2% y 3,3%, respectivamente. El pronóstico de crecimiento para el cuarto trimestre de 2019 aumentó de 3,2% a 3,3% (Fedesarrollo, 2020).

Un aspecto que puede afectar estos crecimientos es la variable de inflación, la cual según la Encuesta de Opinión Financiera (EOF) por parte de los analistas, se espera que la inflación anual se ubique en 3,8% para Colombia. La expectativa de inflación para el cierre de 2020 se mantiene inalterada en 3,5% (Fedesarrollo, 2020).

Calificación riesgo país

Según Fitch Ratings, la cual es una agencia internacional de calificación crediticia, informó para el año pasado que esperaba que el gobierno cumpliera con su objetivo de déficit fiscal del gobierno central para 2019 del 2,4% del PIB, la calificación de esta agencia fue de una nota BBB para Colombia, lo cual significa que indican un moderado riesgo de incumplimiento en relación a otros emisores u obligaciones en el mismo país (FitchRatings, 2019).

En relación al índice de competitividad global para el año 2019, realizado por el foro económico mundial Colombia ocupó el puesto 57 de 141 países evaluados, siendo el cuarto más competitivo de Latinoamérica, dado que elevó su puntaje en categorías como salud, estabilidad macroeconómica, infraestructura y tamaño (Consejo Privado de Competitividad, 2019).

Factores sociales

Indicadores

En cuanto al panorama de la situación social de Colombia es importante señalar en primera instancia que según el Banco Mundial (2018), es un país que cuenta con 49.648.685 habitantes, lo cual es un número considerable, en comparación con el número de habitantes de otros países latinoamericanos, por lo que a su vez puede representar un buen panorama para los negocios.

En relación a esto, es pertinente mencionar que el PIB per cápita puede dar indicios de las condiciones de un país, enfocándose en aspectos sociales como “indicadores de salud, nutrición y

educación de los habitantes de un país" (Muñoz, 2010, p.39). Para el caso de Colombia, según el Banco Mundial (2018), muestra una cifra de $6.667,8 USD, la cual ubica al país en el medio de las cifras que los países de la región latinoamericana manejan.

Del mismo modo, es oportuno señalar que el desempleo en el país corresponde al 9,1% según el Banco Mundial (2018), cifra que resulta negativa para Colombia, puesto que es una de las más altas de la región latinoamericana. De la mano con esto, el índice de pobreza monetaria nacional para Colombia, para el año 2018, calculado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) fue del 27,0%.

La Población Económicamente Activa (PEA) para el año 2018 en Colombia, mostró la siguiente distribución en sus niveles de educación: "34,0% en educación media, el 22,7% en educación básica primaria, el 5,7% educación básica secundaria, el 11,3% educación técnica profesional o tecnológica, el 8,5% educación universitaria y el 3,5% postgrado" (DANE. 2018). Con esto, se tiene en cuenta que "los estudios muestran que la educación puede mejorar la productividad, dar un mejor estatus, reducir las tasas de crecimiento poblacional, mejorar la protección ambiental, y en general aumentar el estándar de vida." (Mckeown, Hopkins, Rizzi & Chrystallbridge, 2002, p.12), además de indicarnos que tan factible puede ser para una empresa encontrar personal idóneo para labores para las que se requiera un mayor nivel educativo.

Confianza del consumidor

La encuesta de confianza del consumidor en Latinoamérica realizada por Nielsen para el último cuatrimestre del 2018, evidencia una pequeña reducción en la confianza del consumidor colombiano con respecto al tercer cuatrimestre del mismo año, pues en este periodo se contaba con un índice de 104, mientras que, en último periodo, el índice era de 99. Pese a esta disminución, es importante señalar que Colombia lidera este índice para el caso de Latinoamérica, lo cual representa un concepto positivo en el margen de los negocios y el comercio (Nielsen 2018).

Factores tecnológicos

Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICS)

Tasa de crecimiento económico del sector de las TIC aumentó 4,04 % en los dos primeros trimestres de 2019 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019). Según el DANE, la cifra supera en 1,08 % el crecimiento del PIB nacional que fue de 2,96 % en ese mismo periodo. Como bien lo afirma la ministra de las TIC en su intervención en el taller

Construyendo País “este sector genera demasiado empleo para el país y nuevas oportunidades”. Para Colombia se ha estimado que las compras en línea pueden representar para un hogar ahorros equivalentes a un 5,1% del PIB anual per cápita (DANE, 2018).

Factor ecológico

El factor ecológico se debe tener en cuenta para el desarrollo de cada uno de los procesos de producción de cada empresa, para Eurojoyas es favorable la normatividad ambiental vigente en Colombia ya que para esta es muy importante llevar a cabo un uso y aprovechamiento adecuado de los recursos ambientales sin causar ningún daño ambiental que ponga en peligro a los consumidores o al ecosistema. En el país las normas ambientales parten desde la constitución política en el Artículo 79 donde se establece que “Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines”. (Constitución Política de Colombia, 1991, p. 19).

Partiendo del artículo anterior se establecen las normas de protección ambiental por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible las cuales tienen como objetivo el ordenamiento y protección del entorno mediante la reducción de contaminantes, cuidados y recuperación del ecosistema y demás aspectos ecológicos que velen por un mejor ambiente libre de contaminación. Algunas de las normas enfocadas al manejo de residuos sólidos y reciclaje en Colombia son:

• Decreto 1446 de 2004: Decreta las actividades correctas para llevar a cabo la manipulación de residuos peligrosos con el fin de mitigar el impacto ambiental.

• Decreto 948 de 1995: Establece las normas convenientes para garantizar la protección atmosférica y garantizar la calidad del aire.

• Decreto 1956 de 2015: Por medio de este decreto se expide el único decreto reglamentario único para el sector del medio ambiente y desarrollo sostenible en Colombia.

• Resolución 1397 del 25 de julio 2018: Considera el uso moderado y racional de las bolsas plásticas con el fin de mitigar los daños causados al entorno debido al uso masivo de plásticos.

• Resolución 2184 de 2019: Establece el uso correcto de los códigos distinguidos en colores para separar los residuos para reciclar de la manera más eficiente.

• Resolución 109 de 2019: Establece los manejos adecuados para los residuos sólidos para un ambiente sostenible y reducir los niveles de contaminación.

Factor legal

Para la empresa es importante reconocer e identificar el aspecto legal vigente en Colombia para su adecuando funcionamiento y desarrollo de manera legal para evitar cualquier tipo de sanción que sea desfavorable para la empresa, dentro del marco legal existente la empresa logra identificar aspectos favorables e incentivos para la creación y promoción de las Pymes. A partir del apoyo por parte del Ministerio de Comercio (Mincomercio) para las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de fomentar el desarrollo y fortalecimiento de estas, se establece la siguiente normatividad vigente en Colombia:

Normatividad del marco legal para las Pymes en Colombia

• Ley 1819 de 2016: Establece los mecanismos correctos para evitar la evasión de impuestos dentro de la industria que se desarrollan las pymes.

• Ley 905 de 2004: Modifica la ley 590 del año 2000 y establece la promoción del desarrollo y crecimiento de las Pymes en Colombia.

• Ley 1314 de 2009: Regula las normas contables e información financiera y determina las reglas adecuadas para su vigilancia.

• Ley 1429 de 2010: Establece el aumento a la generación de empleo por parte de las Pymes.

• Ley 1676 de 2013: Regula el acceso a créditos y la normatividad de garantías para las Pymes colombianas.

• Ley 67 de 1979: Indica la manera en la cual el gobierno fomenta la participación del comercio exterior por medio de las Sociedades de Comercialización Internacionales.

• Resolución 3205 de 2008: Reglamenta y fija las funciones de los Concejos regionales de las Mipymes, declara las directrices para su adecuando funcionamiento y organización.

• Decreto 1446 de 2011: Presenta las modificaciones y adiciones del decreto 2685 de 1999 reflejado en la Legislación Aduanera.

• Decreto 2706 de 2012: Decreta la reglamentación de la ley 1314 de 2009 correspondiente a la normatividad de la información financiera para microempresas colombianas.

• Decreto 1875 2017: Decreta el cumplimento sobre la inscripción a la Ventanilla Única Empresarial e integra el decreto 1074 de 2015.

4.1.3 Análisis DAFO

La herramienta de análisis DAFO según Speth (2016):

> Permite a una organización (empresa, administración pública, o asociación) identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que operan. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico. (p.3)

Para la identificación de factores internos se tienen en cuenta las diferentes entrevistas que fueron realizadas dentro de la investigación a las personas relacionadas con la actividad de la empresa, señalando debilidades y fortalezas que se determinan a partir de dichas entrevistas. En cuanto a los factores externos, se mencionan amenazas y oportunidades, las cuales se identifican a partir también de las entrevistas semiestructuradas, y además de la herramienta de análisis PESTEL presentada anteriormente, en la que se determinan elementos que explican el comportamiento del sector de la joyería en Colombia y del comportamiento del país en general.

Debilidades

1. Baja implementación de publicidad por medio de páginas web y medios de comunicación modernos.
2. Poco conocimiento sobre la incursión en el mercado exterior.
3. Los procesos de fundición del material son poco tecnificados, lo cual prolonga la elaboración y obtención del producto final.
4. Tamaño limitado de la planta de producción.

Amenazas

1. Aumento de la competencia con experiencia internacional.
2. Variación constante sobre el precio de la materia prima.
3. Oferta de productos sustitutos en el mercado colombiano.
4. Alta tributación por parte del gobierno.

Fortalezas

1. Gracias a la trayectoria de la empresa en el mercado nacional, ha logrado un considerable prestigio y posicionamiento en este.
2. Personal idóneo para ejercer cada una de las labores que requiere el buen funcionamiento de la empresa.
3. La empresa ofrece al mercado joyas reconocidas por su excelente calidad y un catálogo con gran diversidad en sus productos y diseños por brindar diseños, en virtud de prácticas propias de la cultura colombiana.
4. Dispone de maquinaria con tecnología de clase mundial.

Oportunidades

1. El mercado de la joyería se encuentra en crecimiento.
2. Crecimiento de las ventas online.
3. Colombia tiene tratados comerciales con países como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y Corea del Sur y la joyería se encuentra con 0% arancel.
4. Existencia de un Clúster de joyería en Colombia.

4.1.4 Estrategias

Dados los resultados anteriores, se establecen algunas estrategias para poder implementarlas y generar mayor efectividad y eficiencia a la hora de realizar en plan de internacionalización para la empresa Eurojoyas, dichas estrategias están siendo generadas a partir del entorno del sector y el funcionamiento de la compañía, las cuales son:

Estrategias DA

- D1 - A1: Realizar un plan de marketing digital, de manera que se pueda responder de mejor manera a las amenazas de los competidores.

- D2 - A1: Buscar alianzas con competidores que tengan experiencia en el mercado internacional para facilitar el proceso de internacionalización.
- D3 - A3: Invertir en tecnología o capacitaciones para mejorar procesos de fabricación, lo cual ayuda a tener productos diferenciados que no tengan sustitos en el mercado nacional.
- D4 - A2: Aumentar el tamaño de la planta de producción para mejorar la capacidad de inventario, y así tener reservas de materia prima en caso de fluctuaciones sobre el precio de esta.

Estrategias FA

- F1 - A2: Aprovechar el posicionamiento de la empresa para facilitar financiamiento para ampliar la capacidad de provisión de la materia prima debido a fluctuaciones de precio.
- F2 - A1: Capacitar a operarios de la empresa con temas de comercio exterior.
- F3 - A3: Ampliar el catálogo para que este tenga mayor diferenciación, de manera que los productos sean más atractivos frente a los productos sustitutos.
- F4 - A3: Continuar con los procesos de tecnificación para responder a la competencia internacional y a los productos sustitutos en Colombia.

Estrategias DO

- D1 - O2: Implementar ventas online.
- D2 - O3: Recibir consultoría integral sobre procesos de comercio internacional y beneficios de los tratados comerciales que sostiene Colombia con diferentes países.
- D3 - O4: Hacer parte del Clúster de joyería colombiana para aprender nuevos procesos de fundición.
- D4 - O1: Ampliar la planta de producción para incrementar la elaboración de los productos dado el crecimiento del sector joyero.

Estrategias FO

- F1 - O1: Aprovechar el reconocimiento de la empresa para ganar mayor participación sobre el mercado en crecimiento.
- F2 - O2: Capacitar al personal en marketing digital para beneficiarse del crecimiento de ventas online.

- F3 - O3: Utilizar los tratados y exenciones arancelarias para incursionar en el mercado internacional, el cual valore el diseño y diversidad de los productos que ofrece Eurojoyas.
- F4 - O4: Hacer parte del Clúster para facilitar el proceso de importación sobre maquinaria e incrementar el número de equipos con alta tecnología.

4.2 Casos de internacionalización de Pymes colombianas

Dentro del estudio de caso se debe tener en cuenta el desarrollo y proceso de internacionalización de otras empresas, esto con la intención de establecer el análisis de los casos y construir una herramienta funcional para que de esta manera la compañía Eurojoyas pueda trazar un plan estratégico teniendo como base herramientas aplicadas en casos de éxito.

Por otro lado, se puede evidenciar el proceso de algunas pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia y los retos que dichas empresas enfrentan al establecer un contacto con el mercado global, con base a esto, muchas compañías no están orientadas en cuanto a procesos de comercio internacional, ya que algunas de ellas aún no cuentan con un gran reconocimiento nacional. Las empresas recurren a programas gubernamentales, préstamos bancarios, ayudas internacionales y demás herramientas de financiación que promueven los procesos de inmersión comercial que requieren. (Tabares, Anzo & Estrada, 2014, Parr, 5), puesto que su inexperiencia no les permite realizar un plan eficiente y aplicable en cuanto a sus capacidades. Con base en lo mencionado anteriormente, se presentan algunos casos de Internacionalización de Pymes de diferentes sectores haciendo referencia al caso de estudio de Tabares, Anzo y Estrada (2014) en relación a las Pymes en Medellín.

Caso 1

La empresa Solo Evas S.A.S perteneciente a la industria del calzado realizó su proceso de internacionalización en el año 2008 con relación al modelo Uppsala, el cual inició con el contacto de la empresa por medio de una sociedad de siete empresarios llamada Col Seven, dentro de ella la empresa empezó a comercializar sus productos, seguido de esto, la compañía estableció una relación comercial con Ecuador, extendiéndose de tal manera que instituyó una oficina en dicho país con la ayuda del grupo de inversionistas. A partir de su experiencia en Ecuador, la compañía

expuso la idea de incursionar en mercados como Brasil o Chile siguiendo el proceso de internacionalización.

La empresa luego de idear su plan en zonas geográficamente cercanas decidió incursionar en países más lejanos, lo cual arrojó la posibilidad de acercarse comercialmente a países como Francia y Bélgica en el año 2011, esto sucedió gracias a ferias como Colombiamoda en Medellín y la feria del cuero en Bogotá (International Footwear and Leather Show), logrando realizar tratos comerciales con dichos países.

Al realizar el proceso de incursión en el mercado americano gracias a envíos esporádicos a Estados Unidos, la empresa se encontró con un problema, ya que tenían que recrear un nuevo modelo de tallaje, debido a que en dicho país las medidas del calzado no son las mismas y por ende no se pudo establecer una relación comercial permanente.

La empresa Solo Evas S.A.S hizo una participación en un programa de cooperación internacional para la internacionalización de Pymes de Latinoamérica Al-Invest IV de la Comisión Europea; debido a su participación y de otras 10 empresas del sector, lograron una financiación del 50% para invertir en una estrategia internacional que les permitiera ingresar sus productos de calzado al mercado chileno. La compañía se encontraba adscrita a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), la cual ayudó a la empresa Solo Evas S.A.S a implementar una estrategia de mercadeo por medio de un Show Room en un centro comercial de Chile, dicha estrategia fue considerada como un fracaso, debido a que la empresa no logró establecer una relación comercial con Chile. Seguido de esto, un año después del fracaso relacionado con la ayuda financiera aportada por parte de la Comisión Europea, otro grupo de empresas del sector y la empresa Solo Evas S.A.S lograron incursionar en el mercado chileno vendiendo algunos de sus productos gracias fortalezas como su experiencia y participación sin ninguna colaboración internacional.

Caso 2

Laboratorios Cero S.A. reconocida por ofrecer al mercado productos para el cuidado de bebés, madres y cuidado personal, esto con base al estudio realizado por parte de Tabares, Anzo y Estrada (2014). La empresa que con el paso del tiempo y al contar ya con años de experiencia en el mercado nacional, buscó y realizó esfuerzos para lograr acceder a nuevos mercados y ampliar sus horizontes, logró su objetivo efectuando exportaciones directas de manera esporádica a algunos

países de la región latinoamericana, los cuales resultaban adecuados al tener en cuenta la cercanía de estos países con el país de origen, la similitud en los consumidores, por lo cual la adecuación del producto a las preferencias de estos nuevos consumidores eran mínimas, y por la limitada experiencia de la empresa en los mercados internacionales.

De esta forma, la empresa se comprometía cada vez más con su propósito de expansión, y continuó realizando esfuerzos de manera progresiva, pero esta vez con el fin de llegar a economías más atractivas para ella, a pesar de que fueran mercados con cualidades totalmente diversas a las cualidades del mercado colombiano. La compañía procuró entonces el incursionar en el mercado ruso, aun cuando este mercado presentaba características y condicionamientos diferentes en aspectos como su cultura. Pese a que Laboratorios Cero S.A. no logró materializar las negociaciones con dicho país, sí se instauraron relaciones con el país para futuras negociaciones.

El último esfuerzo de la empresa, mencionado en el caso, fue el tratar de ingresar al mercado estadounidense, donde al igual que en Rusia el entorno cultural del país era diferente al del país de origen, por lo que incluso la empresa participó en el programa integral de apoyo a las Pymes para el acceso al mercado de Estados Unidos, donde se tenía la posibilidad de recibir el certificado que permite la entrada de estos productos al país. Sin embargo, la insuficiencia en sus conocimientos y experiencia para el ingreso a este mercado, no permitió que la expansión hacia este país fuera posible.

Caso 3

Ushuaia Jeans es una empresa fundada en el año 1994 en Medellín dedicada a la elaboración y distribución de productos textiles, con una trayectoria de 20 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, su gran posicionamiento en el mercado nacional hizo fortalecer las expectativas en el mercado exterior por este motivo, la empresa tuvo su primera negociación a nivel internacional en el año 2004 con Costa Rica por medio de algunos clientes que ya tenían familiaridad con los productos. El siguiente mercado a incursionar fue Venezuela en el mismo año, pero debido a los problemas económicos de este país durante el 2008, la empresa sufrió pérdidas monetarias y de mercancía a causa de la crisis ocurrida entre Colombia y Venezuela, siendo este el escenario internacional de mayores pérdidas para la compañía.

La empresa incursionó en países como México y Ecuador en el año 2005 mediante el proceso de visitas a los clientes, después de este año, se presentó la participación en los mercados

de Honduras y República Dominicana pero no obtuvieron una demanda activa por parte de estos, presentando baja demanda y pocos ingresos. Con el ánimo de seguir la participación en el exterior, la empresa llegó a países como España y Estados Unidos mediante el contacto con los clientes residentes en estos países, pero al pasar del tiempo se perdió la relación comercial y actualmente no presentan demanda en estos mercados.

Por último, la empresa para adquirir herramientas eficientes para la incursión en el mercado europeo, participó en el Programa de Cooperación Internacional del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI) que se realizó en Holanda y fue asistido por Proexport Colombia. Este programa internacional tenía como objetivo general, la promoción de importaciones de industrias en desarrollo, mediante instrumentos como información comercial, legal, logística, bases de datos y participación en ferias importantes para establecer relaciones comerciales con nuevos clientes. Sin embargo, estos instrumentos no fueron entregados a la empresa debido a la crisis económica que se presentó durante el 2009 en Europa generando una disminución sobre la demanda de productos latinoamericanos. Debido a los resultados obtenidos, la empresa decidió no incursionar en nuevos mercados y tomo la decisión de continuar con la participación activa del 75% en el mercado nacional y mantiene solamente un 25% de participación en el mercado internacional.

Caso 4

Plastipol S.A, una empresa dedicada a fabricación y comercialización de madera plástica e incursiona sobre el sector agroindustrial. La empresa inicio su proceso de internacionalización en el año 2003 por medio de un contacto con el mercado estadounidense, el cual se enteró de la empresa gracias a un intermediario, dicha exportación se dio a término Ex Works, pero se realizó esporádicamente, no fue algo permanente.

Luego de tener la experiencia de ingresar al mercado internacional, la empresa volvió a tener la oportunidad de realizar dicho proceso, por lo cual, en los años 2004 - 2005 la compañía estuvo en contacto con una comercializadora la cual tenía presencia en Colombia y 33 plantas alrededor del mundo y de esta manera pudo ingresar al mercado de Panamá, dicha exportación se realizó a un empresario de construcción e ingeniería de viviendas para el gobierno. Seguido de esto la empresa incursionó en el mercado de Brasil y Argentina en el año 2006 y 2007. Los siguientes países a incursionar fueron Ecuador en el año 2009 y Costa Rica en 2011, pero la estrategia que

implementó la empresa fue llegar con un producto nuevo e innovador en el mercado a un cliente de alcantarillas, rejillas y tapas.

Los ingresos que tuvo Plastipol S.A fueron prósperos en el mercado internacional debido a que el porcentaje de ingresos en ventas internacionales fue del 72% sobre sus ventas totales, lo cual indicaba un éxito sobre su capacidad exportadora, pero esta situación se vio un poco afectada a causa de la crisis económica y financiera en el año 2009 por la revaluación de las monedas y generó un impacto negativo sobre la empresa, ya que sus ingresos para el año 2012 con respecto a ventas internacionales correspondieron al 9% sobre el total de sus ventas.

Debido a la situación económica que estaba pasando la empresa en ese año la empresa Plastipol S.A empezó a participar en un programa de internacionalización FINPYME ExportPlus de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en el cual la empresa recibió una asesoría frente a temas de comercio internacional y como incursionar el ellos, aparte de ello, la compañía recibió una asesoría frente al enfoque que deberían darle a la empresa para generar nuevas estrategias de internacionalización, dado esto, a la empresa se le dio la recomendación de incursionar en países como Perú, República Dominicana e Islas Barbados. La empresa no logró establecer relación comercial con dichos países, puesto que no siguieron el plan estratégico recomendado de pedir un crédito blando con los bancos.

En relación con los casos de internacionalización anteriormente analizados, se puede realizar un esquema sobre la información destacada para el caso de estudio de la empresa Eurojoyas, para que, de esta manera, se tomen algunas herramientas para crear la estrategia sobre la internacionalización de la compañía, tomando como referencia los casos de éxito y el comportamiento del mercado internacional.

Tabla 2: Síntesis casos de internacionalización

	Solo Evas S.A.S	**Plastipol S. A**	**Laboratorios Cero S.A**	**Ushuaia Jeans**
Problema de internacionalización	Desconocimiento sobre estrategias de marketing.	Pocas ventas en el mercado debido a crisis	Insuficiencia sobre el conocimiento	Baja demanda de los productos debido a la crisis

		económica en algunos países.	del mercado internacional.	económica del año 2009.
Método de entrada	Joint Venture	Joint Venture	Exportación directa.	Exportación directa.
Países destino	Ecuador, Brasil, Chile, Francia y Bélgica, Estados Unidos.	Estados Unidos, Panamá, Brasil, Argentina, Ecuador y Costa Rica	Venezuela, Panamá, Ecuador, Surinam, Guatemala, Estados Unidos.	Costa Rica, Venezuela, México, Ecuador, España y Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Tabares, Anzo y Estrada (2014).

4.3 Formulación de la visión estratégica del plan de internacionalización

Teniendo en cuenta los resultados anteriormente obtenidos, es importante resaltar que estos hacen parte del esquema básico precisado en la metodología para la elaboración del plan de internacionalización que plantean Ortega y Espinosa (2015), el cual, en sus primeras etapas lo que básicamente propone es una caracterización de la empresa, y de factores internos y externos que afecten a esta, para así, también generar un análisis de la compañía y su entorno, lo cual fue ya mencionado en los resultados correspondientes al diagnóstico de la empresa, y al entorno de la joyería en Colombia y casos de internacionalización de Pymes . Es por esto que, en esta sección, se delimita a presentar los resultados de las etapas que comprenden la identificación, preselección, y elección de los mercados objetivos, seguido del plan comercial para el país seleccionado y, por último, la formulación de su marketing mix internacional.

4.3.1 Identificación, preselección y elección de los mercados objetivos

Para la formulación del plan de internalización es fundamental tener claridad acerca de cuál es la clasificación que en el comercio recibe cada uno de los productos ofertados por parte de una compañía.

Preselección del país de destino

Con base en la estructura del plan de internacionalización tomado como referente para esta investigación, se propone un proceso en el que a través de la consideración de diferentes factores se disminuyan los posibles mercados en los que la empresa pueda realizar su incursión. Para esto, se realizan cuatro diferentes filtraciones, la primera de ellas con base en las importaciones de los países correspondientes a la nomenclatura ya seleccionada; la segunda de ellas, teniendo en cuenta la distancia psicológica; en la tercera se tiene en cuenta el comportamiento de las importaciones, y, por último, la facilidad de los países al momento de hacer negocios.

Importadores mundiales del producto

Identificar dentro de todos los países del mundo, aquellos que importan la partida arancelaria del producto para conocer los diferentes mercados en los cuales se comercializa. Teniendo en cuenta que la empresa debe conocer la fuerza económica del sector en el que se realizará la internacionalización (Jordi Canals, 1994, citado por Trujillo, Rodríguez, Guzmán & Becerra, 2006), mediante el indicador de las importaciones se busca conocer la integración de los mercados dentro del sector de la joyería. Por medio de Trade Map se realiza una búsqueda de aquellos países que importen el producto para el año 2019, por lo cual se obtiene como resultado un total de 197 países que importan activamente el producto referente a la partida arancelaria 7113.19.00.00, asignada a artículos de joyería y sus partes, de metales preciosos distintos de la plata, incl. revestidos o chapado de metal precioso "plaque", posteriormente, se da paso al análisis de los valores totales de cada uno de los países y se toma el 50% de los países con valores más altos para no ser restrictivos en la selección de los mercados, dado que si se toma un porcentaje menor se excluyen países que tengan afinidad cultural con Colombia, por lo contrario, si se toma un porcentaje mayor, se incluirían países que no han tenido relación comercial significativa con Colombia.

Tabla 3: Importadores del producto a nivel mundial.

Países importadores para el producto seleccionado	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Países importadores para el producto seleccionado	Valor importado en 2019 (miles de USD)
Suiza	$ 16.413.104	Noruega	$ 53.893
Emiratos Árabes Unidos	$ 14.022.118	Dinamarca	$ 53.511
Hong Kong, China	$ 12.860.562	Kazajstán	$ 46.336
Estados Unidos de América	$ 7.292.637	Grecia	$ 45.304
Francia	$ 4.934.445	Bahamas	$ 44.509
Reino Unido	$ 4.036.887	Letonia	$ 36.798
Singapur	$ 2.986.029	Aruba	$ 33.394

China	$	2.122.186	Bielorrusia	$	32.175
Japón	$	1.853.572	Luxemburgo	$	31.819
Qatar	$	1.732.405	Eslovaquia	$	28.990
Italia	$	1.564.148	Camboya	$	28.112
Turquía	$	1.562.817	Sri Lanka	$	26.675
Iraq	$	1.393.095	Brunei Darussalam	$	25.933
Macao, China	$	1.108.892	Islas Caimanes	$	25.062
Arabia Saudita	$	1.028.825	Hungría	$	23.239
Alemania	$	968.562	Sudáfrica	$	22.543
Tailandia	$	849.114	Ucrania	$	19.440
Australia	$	838.346	Malta	$	19.255
Canadá	$	783.795	Bulgaria	$	17.978
Países Bajos	$	538.176	Saint Cristóbal y Nieves	$	17.949
India	$	528.525	Brasil	$	17.599
Corea, República de	$	516.498	Mongolia	$	14.551
Taipéi chino	$	512.179	Lituania	$	14.534
República Dominicana	$	492.783	Jamaica	$	13.904
Malasia	$	492.480	Egipto	$	12.910
México	$	340.191	Azerbaiyán	$	12.399
Baréin	$	293.233	Moldova, República de	$	12.284
España	$	282.283	Seychelles	$	12.206
Libia Estado de	$	260.576	Estados Unidos Menores periférico Islas	$	11.281
Rusia, Federación de	$	232.657	Finlandia	$	10.953
Curazao	$	225.889	Estonia	$	10.088
Bangladesh	$	223.339	Montenegro	$	10.066
Israel	$	207.055	Mauricio	$	9.481
Austria	$	180.415	Islas Turcas y Caicos	$	9.416
Bélgica	$	159.495	Santa Lucía	$	9.116
Kuwait	$	148.564	Albania	$	9.058
Irlanda	$	147.804	Barbados	$	8.824
Líbano	$	144.431	Chipre	$	7.910
República Checa	$	133.946	Perú	$	7.701
Panamá	$	133.848	Honduras	$	7.406
Polonia	$	128.262	Armenia	$	7.216
Omán	$	118.282	Islas Vírgenes Británicas	$	6.822
Jordania	$	111.967	Chile	$	6.529
Nueva Zelandia	$	99.877	Filipinas	$	6.135
Indonesia	$	78.105	Costa de Marfil	$	6.109
Suecia	$	64.540	Croacia	$	6.054
Marruecos	$	64.372	Guatemala	$	5.885
Vietnam	$	64.034	Fiyi	$	5.831
Portugal	$	55.448	Antigua y Barbuda	$	5.778

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Trade Map (2018).

Afinidad cultural de los mercados con Colombia

Con los resultados del filtro anterior, se realiza nuevamente una preselección teniendo en cuenta sólo los países denominados según el Banco Mundial como países latinoamericanos y del Caribe, los cuales comparten características culturales, comportamientos y tendencias de los consumidores. Esto con base en las herramientas encontradas en los casos de estudio sobre

la internacionalización de Pymes colombianas analizadas en el capítulo anterior, donde las empresas trataron de establecer relaciones comerciales con países con los que no compartían afinidad cultural, lo cual no tuvo los resultados esperados dejando como resultado el fracaso de su internacionalización, por el contrario, el éxito en la exportación de sus productos lo obtuvieron en países con afinidades culturales y más cercanos a su país.

Por otro lado, es importante mencionar que en el modelo de internacionalización Uppsala y Jordi Canals, referenciados en el marco teórico, se evidencia que las empresas poseen preferencias por incursionar en mercados cercanos, es significativo además tener en cuenta que estos países cuentan con un acuerdo comercial vigente con Colombia, lo cual representa una ventaja al momento en que la empresa desee realizar su incursión en el mercado internacional, ya que esto significa una disminución de costos relacionados con este proceso. Después de la aplicación de este mecanismo de selección ya mencionado, se obtuvieron como resultado 12 países bajo este criterio.

Tabla 4:Países Latinoamérica y Caribe

República Dominicana
México
Panamá
San Cristóbal y Nieves
Brasil
Jamaica
Santa Lucía
Perú
Honduras
Chile
Guatemala
Antigua y Barbuda

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados del Banco Mundial (2020).

Preselección tasa de crecimiento de las importaciones

A partir del filtro anterior, se considera ahora tener en cuenta tasa de crecimiento anual en valor para la partida arancelaria 7113.19.00.00 entre 2018-2019, con datos obtenidos de Trade Map, descartando todos aquellos países que tuvieron un comportamiento negativo, es

decir, se seleccionan aquellos con una tasa de crecimiento mayor o igual a 0. Esta selección tiene como objetivo encontrar aquellos mercados que tienen un potencial importador, y de esta manera, crear un plan de oportunidades para las posibles exportaciones de la empresa en el mediano plazo.

Tabla 5:Tasa de crecimiento de las importaciones

País	Tasa de crecimiento anual en valor para el producto seleccionado entre 2018-2019 (%)
República Dominicana	25
México	0
Panamá	1
Brasil	28
Perú	1
Guatemala	46

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Trade Map (2018-2019).

Preselección calificación del índice Doing Business

El ultimo criterio elegido identifica los países que están posicionados entre los mejores dentro del 50% sobre el ranking de Doing Business correspondiente al año 2018, con el fin de no ser restrictivos en la selección de los mercados, dado que si se toma un porcentaje menor se excluyen países que sean latinoamericanos posicionados dentro del porcentaje utilizado. Este fue un dato obtenido del Banco Mundial, con el fin de identificar en cuales se refleja mayor facilidad a la hora de establecer negocios, y así tener un visión positiva en las futuras exportaciones de la empresa, como se menciona en los modelos Uppsala y Jordi Canals mencionados en el marco teórico de la investigación, en sus etapas de internacionalización donde se establece el adecuado acercamiento de la empresa a nuevos mercados internacionales, el reconocimiento de mercados con altas posibilidades de negocio permite la evaluación de los métodos de entrada al mercado para lograr una expansión comercial y aumento de ventas con mayor rapidez y eficiencia. Los países seleccionados se presentan a continuación:

Tabla 6: Ranking Índice Doing Business

País	Doing Business
México	60
Panamá	86
Perú	76

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados del Banco Mundial (2018).

Después del resultado del último filtro, se da paso al análisis macroeconómico de cada uno de los países preseleccionados, para conocer una posible oportunidad comercial y así proceder con la elección del país objetivo.

Selección del mercado a incursionar

Mediante el análisis de variables macroeconómicas se identifica el potencial económico, comercial, político y social de cada uno de los países preseleccionados, para conocer el mercado con mayores expectativas comerciales en el cual la empresa lleve a cabo sus ventas internacionales.

Variables macroeconómicas

Las variables macroeconómicas permiten un estudio económico global de cada país seleccionado, identificando el desempeño actual y generando expectativas de la economía en el largo plazo. La primera variable macroeconómica analizada es la población total de cada país, dato obtenido del Banco Mundial correspondiente al año 2018, asignando la mejor calificación a aquel país con un superior número de habitantes para ubicar el mercado con mayores posibles consumidores y de este modo conocer las fortalezas y debilidades de la demanda del producto.

La segunda variable es el PIB medido en millones de dólares tomada del Banco Mundial, tomada del año 2018, con el objetivo de reconocer aspectos económicos importantes de cada país evaluado, mediante el análisis del PIB se conoce el estado actual de su economía respecto al comercio exterior. La tercera variable es el PIB Per cápita tomado del Banco Mundial correspondiente al año 2018, para conocer la distribución efectiva de los recursos económicos para cada uno de los habitantes y así medir el nivel de renta, y su poder adquisitivo.

La cuarta variable es el desempleo, dato tomado del Banco Mundial, el cual corresponde al año 2018, ya que es importante para el desarrollo constante de un país, un bajo porcentaje de

desempleo representa el buen ambiente político y social, lo cual lleva a un país al progreso y sostenibilidad de la economía en el largo plazo. La quinta variable corresponde a la inflación, tomada del Banco Mundial para el año 2018, asignando la mayor calificación al país que tenga menor tasa de inflación, puesto que esta puede perjudicar el poder adquisitivo de los consumidores.

La sexta variable es la balanza comercial de bienes y servicios (US$ a precios actuales) tomada del Banco Mundial correspondiente al año 2018, de cada país para seguir el registro de las importaciones y exportaciones, las balanzas comerciales con saldo negativo obtienen mayor calificación ya que representan un déficit comercial, es decir, que importan mayor cantidad de bienes respecto a los que exporta y de esta manera se tendrán en cuenta para las futuras exportaciones de la empresa en particular.

La siguiente variable corresponde a las importaciones de bienes y servicios de cada país, dato tomado del Banco Mundial para el año 2018, a dicha variable se le asigna la mayor calificación al país con mayor registro en sus importaciones. La octava variable, obtenida del Banco Mundial para el año 2018, mide el crecimiento en porcentaje de las importaciones de cada país, el mayor crecimiento refleja un panorama positivo para cada país y de esta manera lograr una buena selección del mercado final. La siguiente variable hace referencia al arancel equivalente Ad Valorem aplicado por el país (%), dato obtenido de Trade Map. Esto es algo que puede favorecer o afectar la relación comercial que Eurojoyas pueda establecer con algunos de estos países, puesto que esto puede implicar el incurrir en gastos que la empresa no pueda asumir.

Como última variable se toma el índice de desempeño logístico comprendido para el año 2018, es evaluado por el Banco Mundial con el fin de calificar los procesos logísticos de todos los países del mundo, mide el desempeño de la cadena logística con el fin de facilitar los procesos comerciales. La evaluación de este índice revela la facilidad de acceso en términos logísticos en los diferentes países preseleccionados.

Mediante el uso de una matriz de comparación no ponderada se realiza la calificación de cada una de las variables macroeconómicas de cada uno de los mercados seleccionados mencionados anteriormente. Esta matriz tiene como objetivo identificar el desempeño para cada una de las variables. La metodología de calificación que desarrolla la matriz de comparación no ponderada se basa en dar un puntaje de 1 a 3, se asigna la calificación 1 cuando el país evaluado

refleja el peor desempeño en comparación a los demás, y se asigna una calificación de 3 cuando el desempeño del país evaluado es alto, destacándose de manera positiva entre los demás.

A continuación, se presentan las variables ya mencionadas con sus respectivos aspectos cualitativos y cuantitativos sobre los cuales se generó la calificación pertinente.

Puntaje:

	3
	2
	1

Tabla 7: Calificaciones macroeconómicas

DATOS MACROECONÓMICOS			
VARIABLE	MÉXICO	PANAMÁ	PERÚ
Población	126.190,79	4.176,87	31.989,26
PIB (millones USD)	$ 1.220.699,48	$ 65.055,10	$ 222.044,97
PIB Per Cápita (USD)	$ 9.673,40	$ 15.575,10	$ 6.941,20
Desempleo	3,4%	3,9%	3,3%
Inflación (IPC)	4,9%	0,8%	1,3%
Balanza Comercial (miles USD)	-22.823.537,36	-1.898.349,60	4.084.768,45
Importaciones (Millones USD)	$ 476.546,00	$ 23.006,00	$ 43.262,00
Crecimiento de las Importaciones	5,9%	5,3%	3,3%
Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)	4,6%	5,0%	1,4%
Logística (LPI)	51	38	83
Total	24	18	18

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados del Banco Mundial y Trade Map (2018).

Con la información anterior se logra conocer el crecimiento económico de los países seleccionados e identificar el mercado potencial a incursionar en particular para la empresa Eurojoyas. Finalmente, se obtiene que el país con mayor puntuación fue México, el cual presenta un ambiente comercial a fin con Colombia y actualmente cuenta con buen desempeño en su economía.

Descripción del mercado seleccionado

México es un país que cuenta con una población para el 2018 según el Banco Mundial de 126. 190.788 habitantes, tiene más de 67 lenguas indígenas pero su idioma oficial es el español, es uno de los países más poblados de habla hispana en el mundo. (Legiscomex, s.f)

Dicho país se ubica en América del Norte meridional, cuenta con una biodiversidad importante, bastantes paisajes y sitios culturales que son considerados patrimonio de la humanidad, lo cual lo convierte en uno de los países con mayor destino de turismo de América Latina. La capital es Ciudad de México, este país tiene un régimen político como una república democrática.

Dentro del marco económico del país, el PIB es una variable destacable, debido a que su valor, que en el 2018 fue de $1.220.699,48 millones de dólares, según el Banco Mundial, expone a México como uno de los países latinoamericanos con el valor monetario de los bienes y servicios finales más altos dentro de la región, lo cual representa un panorama positivo para el país, ya que dicho indicador da información sobre el tamaño de la economía y su desempeño (Amores & Castillo, 2017).

En relación con el PIB per cápita, que según el Banco Mundial, para el 2018 fue de $9.673,4 dólares, es un valor que da una idea sobre el poder adquisitivo de la población, lo cual representa para la empresa Eurojoyas una buena oportunidad, puesto que para México es una variable relevante con respecto a otros países latinoamericanos.

Otro aspecto importante para comprender el estado de una economía es su nivel de precios, y como este se comporta con respecto a los bienes ofertados en el mercado, dicho esto, la inflación es aquella variable que mide el crecimiento de este nivel de precios. Para el caso del entorno económico mexicano, el Banco Mundial indica que para el año 2018, la cifra para esta variable fue del 4,9%, reflejando que los precios del país se encuentran elevados con respecto al poder adquisitivo de las personas.

Con respecto al entorno comercial del país, es importante evaluar la posición que México tiene en el informe Doing Business, el cual índica la facilidad de dicho país para realizar negocios con el mercado internacional. México ocupó el puesto 60 en el ranking de los 190 países evaluados en el año 2018, esto quiere decir, que el mercado mexicano tiene una buena perspectiva al momento de que alguna empresa quiera incursionar en su mercado o que el país tenga la iniciativa de acceder a nuevos mercados.

Análisis PESTEL México

Factores políticos

México es un país encabezado por el titular del poder ejecutivo, acreditado como el presidente de la República, Andrés Manuel López Obrador, cuenta con una organización política que lo expone como una República representativa, democrática, federal, la cual está conformada por diferentes Estados libres y soberanos, haciendo referencia a su régimen interior, pero adheridos como una federación. (Embajada de México, 2020). Dicho gobierno se preocupa, entre muchas cosas, en llevar a cabo estrategias que hagan más eficientes al país, por medio del comercio y de políticas comercias que lo favorezcan y mejoren el bienestar de este, por esto, actualmente cuenta con diversos acuerdos comerciales como lo son los 13 Tratados de Libre Comercio, a los cuales se encuentra suscrito, en los que se facilita el comercio con 50 países, los 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones, con 33 países, y los 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) referente a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) (Gobierno de México, 2020).

Factores económicos

El crecimiento de la economía mexicana para el año 2018 fue de 2,1% según datos de Banco Mundial, lo cual, con respecto al año anterior no presentó una variación reportando el mismo crecimiento. Teniendo en cuenta esto, es importante señalar que la tasa de crecimiento Per cápita de la economía mexicana percibida en el periodo de 2016 - 2018 según el Banco mundial fue de 1,8%.

México presenta un panorama macroeconómico interesante para la inversión extranjera y de esta manera desarrollar el crecimiento del sector privado, gracias a su incremento en productividad y la calidad en prestación de servicios (Banco Mundial, 2018). De acuerdo con esto, México ha implementado acuerdos comerciales que en su comercio han desarrollado y generado un crecimiento interno, aprovechando la productividad por la que se caracterizan, además, gracias a su ubicación geográfica se destaca en el comercio internacional (Banco Mundial, 2018), y en cuanto a términos de logística internacional, México ocupa el puesto 51, con base a datos del Logistics Performance Index del año 2018.

Factores Sociales

México es un país que cuenta con un índice de desempleo del 3,3%, según el Banco Mundial (2018), mostrando una pequeña reducción del 1% con respecto al año inmediatamente anterior,

destacándolo como el segundo país con más bajo desempleo en la región latinoamericana. Es importante mencionar también que en dicho país la población en situación de pobreza para el año 2018 fue del 44,1% según los datos obtenidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el cual indica de la mano con esto, que el 16,9% de la población presenta una condición de rezago educativo, lo cual indica que en este porcentaje de la población existen un retraso en su nivel educativo.

Factores tecnológicos

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística (INEGI), publicado por el gobierno de la República de México en el 2019, el uso de las tecnologías de la información y comunicación presentó un aumento significativo en el cual 74,3 millones de personas que representan el 65,8 % de la población total que tienen acceso a internet y medios tecnológico implementados por el gobierno de México, lo cual ha fortalecido el comercio electrónico en un 27 % para el año 2018 (INEGI, 2018).

Factores ecológicos

Según información otorgada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos de México, el país cuenta con normas oficiales las cuales tienen como objetivo promover la calidad ambiental, el uso adecuado de los recursos naturales, y el manejo adecuado de los desechos tóxicos, para la elaboración de estas leyes la Secretaría de la Salud y del Medio Ambiente participan activamente. A continuación, se nombran algunas de las normas más importantes:

- Norma Oficial Mexicana-043: Regula la adecuada emisión de gases en la atmósfera para mantener estables los niveles máximos permitidos de contaminación y de esta manera contar con un entorno saludable para los habitantes y para la conservación del medio ambiente.
- Norma Oficial Mexicana-010: Establece los mecanismos adecuados para el control y manipulación de químicos con el fin de prevenir posibles repercusiones en la salud de los habitantes, la norma hace referencia a la adecuada manipulación de gases químicos, evitando la expansión de materiales peligrosos y tóxicos.
- Norma Oficial Mexicana-85 del 2011: Controla las emisiones de humo de las industrias, mediante la medición de contaminantes generados por los combustibles tradicionales, esta norma se dirige a las fábricas productoras y comerciales.

- Norma Oficial Mexicana-098 del 2002: Esta norma supervisa la calidad de aire del país, mediante la regulación y cumplimiento de esta norma se establecen límites sobre la cantidad de emisión de gases.

Factores legales

- Ley de comercio exterior (LCE) regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional, defender la planta productiva de prácticas desleales del comercio internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.
- Ley de Impuestos Sobre la Renta, LISR es particularmente importante cuando se trata de hacer compras y ventas en el extranjero, llevar un control de inventarios (artículos 41 y 76 de la ley) utilizando soluciones tecnológicas como un software de comercio exterior; realizar facturación y deducir cuentas de gastos, activos fijos, gastos y cargos diferidos (artículo 32 de la LISR).
- Norma Oficial Mexicana NOM-050-SCFI-2004 DE 28 / IV / 04. Secretaría de Economía: Dicha legislación dice que se debe aplicar una descripción sobre los productos y su fabricación, la procedencia que este tenga para el mercado mexicano (Requisitos de rotulado). Dicha norma (B310 - Requisitos de etiquetado) se aplica para establecer las medidas que regulan el tipo, color y tamaño de impresión en paquetes y etiquetas y definen la información que debe proporcionarse al consumidor (Market Access Map, 2018). Dentro de esta norma, se hace énfasis en el origen de los productos y como estos son aceptados por el país que hace la importación, también se tiene en cuenta que México tiene en cuenta el control de ingreso para la aceptación del público
- Norma Oficial Mexicana NOM-033-SCFI de 21/12/1995. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: La norma aplica para dictaminar requisitos de calidad y el funcionamiento como requisito para ingreso al mercado. Esta hace norma (B700 Requisito de calidad del producto, seguridad o rendimiento) hace referencia a que el producto debe contener ciertos aspectos en concreto para no afectar la seguridad del comercio internacional dentro del país (Market Acces Map, 2018).

- Norma Oficial Mexicana NOM-033-SCFI de 21/12/1995. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la cual aplica para requisitos de seguridad, se establece como la norma B820, en ella se debe cumplir Un requisito para que los productos se prueben con respecto a una regulación dada, como el nivel de rendimiento, incluye el requisito de muestreo (Market Acces Map, 2018). Por lo mencionado, este país tiene una regularidad en sus controles de acceso con respecto a la seguridad del país y de su mercado nacional.

4.3.2 Plan comercial

Sector en el país destino

Dentro de la selección del país objetivo con base a una filtración de los países anteriormente, se escogió México como el país destino de la exportación para la empresa Eurojoyas. Realizando un análisis sobre el sector de la joyería en dicho país y su comportamiento, el cual según datos de Passport (2020), el crecimiento de las ventas aumentó en un 7% a causa de la incursión de joyería con nuevos diseños para mujeres. Una de las empresas que lidera dicho mercado es Swarovski Crystal SA de CV, con ventas de un 21% sobre el total del mercado en el año 2018.

El mercado joyero mexicano presenta un nivel de competitividad considerable, ya que los productos comercializados en dicho mercado son innovadores, por lo cual la tendencia de consumo sobre los bienes de lujo está en sintonía con las tendencias mundiales, lo cual indica que es un mercado que necesita de innovación continua en nuevas prendas joyeras para mantener la competitividad (Passport, 2020).

En este caso, el sector no se ve afectado por el precio sobre la joyería de lujo, de lo cual, se puede decir que la inflación no afecta el producto para México, puesto que, las joyas muchas veces son de precios elevados se incrementa una estrategia de estandarización sobre los precios unitarios y su comercialización (Passport, 2020). Dicha estrategia favorece al país, ya que sus consumidores no buscan los mismos productos en otros países.

Por otro lado, sobre el canal de distribución para el sector se observa que las ventas por internet se han incrementado en México (Passport, 2020), de esta manera es más fácil para los consumidores poder comparar unos productos sobre otros, esto afecta a grandes empresas como Swarovski, ya que ellos no les dan mayor relevancia a dichas ventas, por lo cual, se concentran en sus tiendas físicas.

En México hay muchas marcas de joyería reconocidas mundialmente, como por ejemplo Gucci, Omega, Hermès, Ralph Lauren, Piaget, Chloé, Chanel, H Stern, Cartier, Bvlgari, Tiffany & Co y Swarovski, siendo estas una competencia de alto nivel, pero el mercado no solo se concentra en dichas compañías, ya que la participación en acciones de otras empresas en el país es de 18,4% sobre el total de acciones emitidas por empresas del sector de joyería en México (Passport, 2020), sin ser joyerías de diseñadores reconocidos, ya que en comparación con la joyería que más vende de marca reconocida es Swarovski con una participación del 21,1%.

Decisión de la forma de acceso

El método de entrada que se sugiere para la empresa Eurojoyas es una exportación directa, teniendo en cuenta los casos de estudio analizados anteriormente, esto por medio de un representante comercial, puesto que la empresa debería contar con personal experto en temas de comercio internacional y que tenga conocimiento sobre contactos en el país destino de exportación (Ortiz, Rueda & Osorio, 2013). Se considera pertinente dicho método de entrada, ya que la empresa se puede hacer cargo de la logística de entrega de la mercancía, tal y como esta funciona en el mercado nacional.

Elección de la estrategia de penetración

La empresa Eurojoyas ingresará en el nuevo país basándose en la estrategia que ha empleado a lo largo de su trayectoria en el mercado nacional, la cual se caracteriza por hacer énfasis en su diferenciación, la cual puede enfocarse en diferentes factores sobre el posicionamiento del producto (Best, 2005), para el caso de Eurojoyas en la calidad de cada uno de sus productos, puesto que, con dicha estrategia la empresa ha logrado ser considerada como competitiva en el sector, teniendo en cuenta el desempeño de su competencia.

Planificación de objetivos y estrategia comercial del mercado

Para la internacionalización de la empresa es necesario el planteamiento de objetivos que sirvan como indicadores sobre el desempeño del plan en el nuevo mercado. Para ello se sugiere que se cumplan las siguientes metas para el caso del país seleccionado:

- ✓ Ubicar un representante idóneo para la empresa en el primer año de operación en el mercado mexicano.

- ✓ Establecer relaciones comerciales con 15 clientes que representen exportaciones activas para la empresa.
- ✓ Obtener ingresos referentes a ventas en el exterior que en lapso de 2 años representen el 20% de las ventas totales de la empresa.
- ✓ Consolidar relaciones comerciales con distribuidores potenciales que en un periodo de 3 años contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de las exportaciones.
- ✓ Incursionar en un nuevo país destino de exportación al concluir 3 años en el mercado mexicano a partir de la experiencia adquirida allí.

4.3.3 Marketing Mix Internacional

Política del producto

La empresa Eurojoyas podría considerar al momento de su incursión en el mercado mexicano dos líneas referentes a sus productos, por un lado, se determina pertinente comercializar aquellos productos que en el mercado nacional tienen mayor acogida por parte de los clientes, los cuales se destacan algunos de ellos por contar con características propias de la cultura colombiana, esto debido a que Colombia presenta afinidad cultural con el país objetivo, lo cual indicaría que las tendencias y preferencias de los consumidores serían similares. El siguiente prototipo se refiere a diseñar un nuevo estilo sobre el producto, adaptándolo a la cultura del mercado mexicano, lo cual hace referencia al seguimiento del modelo de innovación mencionado en el marco teórico, ya que la internacionalización va de la mano con la innovación, y para incursionar en las tendencias de la cultura mexicana la empresa buscaría reinventar su catálogo de productos y adaptarlo a las necesidades del nuevo mercado.

Política de precio

El precio factible para el país destino, partiendo de la comparación entre el precio nacional colombiano y el precio ofrecido en joyerías mexicanas, teniendo en cuenta el diseño, elaboración, empaque y distribución, se establecerá en un precio sobre los $38.000 pesos colombianos, lo cual, en México será de $210.38 pesos mexicanos, a la tasa de $180,40 por peso colombiano, según datos de Investing (2020) cotizado el día 10 de marzo del 2020, siendo este el precio para la venta a mayoristas. Lo cual significa un margen adicional del 36% sobre el precio de venta nacional, el cual cubriría aquellos gastos en los que incurre la empresa en el proceso de exportación.

Política de distribución

Se plantea una estrategia de distribución intensiva en la Ciudad de México, dirigida principalmente a consumidores mayoristas de las joyerías con alta participación comercial en la ciudad, los productos se distribuirán de manera directa bajo orden de pedido, como lo hace actualmente la empresa para no incurrir en excesos de inventario y continuar el orden y organización de producción en la compañía. Los tiempos de entrega serán cubiertos eficientemente teniendo en cuenta los procesos de elaboración de los productos, envió y distribución con el fin de posicionar con fuerza a la empresa en el mercado internacional seleccionado como lo ha logrado durante muchos años en el mercado nacional.

Política de promoción

Para la creación y fortalecimiento de nuevos clientes se promocionará un catálogo con los productos más destacados de la empresa en plataformas digitales como las redes sociales debido al incremento de la participación activa de los consumidores en estas, lo cual permite a la empresa llegar de manera más rápida a nuevos clientes.

También se sugiere la participación del representante de ventas en ferias comerciales que permitan la interacción y relación inmediata con consumidores mayoristas de joyerías ya posicionados en el mercado y de esta manera consolidar relaciones comerciales importantes como se presentan actualmente en el mercado nacional. Una de las ferias recomendadas es Feria Expo Joya, la cual se lleva a cabo en el Distrito Federal de México, es realizada por la cámara de Joyería de Jalisco, tiene como objetivo crear nuevas relaciones comerciales entre mayoristas y minoristas del sector joyero, se realiza durante los meses de enero, abril y octubre del año, en ella se presenta la exposición de productos en plata, oro y bisutería desarrollados con altos estándares de calidad e innovadores, en el trascurso de la feria se promueven las ventas y se establecen relaciones comerciales con posibles clientes.

5. CONCLUSIONES

En la presente investigación se establecieron inicialmente algunos objetivos, los cuales a lo largo de esta han sido logrados, permitiendo así contar con un plan de internacionalización que se adapta a las características de la empresa Eurojoyas. Partiendo de esto, como resultados se logran identificar dichas características, las cuales exponen el rendimiento que la empresa ha adquirido en

el mercado nacional, pero a su vez, se presentan algunas barreras en caso de que la empresa desee incursionar en el mercado internacional.

Una de estas barreras es el desconocimiento de comercio internacional por parte del equipo de trabajo de la empresa, el cual, a pesar de demostrar alto conocimiento sobre el mercado nacional y su comportamiento, debería además de esto considerar estar capacitado en el campo del comercio internacional, ya que el mercado nacional muchas veces se ve saturado por la competencia y esta sería una manera de diversificar su riesgo.

Sin embargo, la empresa Eurojoyas cuenta con la capacidad de incursionar en nuevos mercados, puesto que en su capacidad productiva la empresa es muy eficiente, contado con un stock en reserva suficiente para cubrir el mercado nacional e incurrir en nueva producción para abastecer el mercado internacional. Dicha posibilidad, se evalúa considerando aquellos mercados cercanos, teniendo en cuenta aspectos como la afinidad comercial y cultural que estos puedan tener con Colombia, esto tomando como referencia los casos de internacionalización evaluados, considerando que un factor en común entre estas es que se constituyen como Pymes, por lo cual pueden o no contar con el capital suficiente para realizar su proceso de exportación a países más lejanos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el plan de internacionalización presentado consideró que el país pertinente a incursionar sería México, ya que en él se encuentran diferentes factores convenientes como el gran número de población, el PIB, siendo uno de los más altos en la economía Latinoamérica, el crecimiento de las importaciones, el bajo arancel que Colombia tiene con este país para el producto seleccionado. Por otra parte, se considera pertinente mencionar la facilidad que dicho país tiene para negociar, puesto que están abiertos a nuevas negociaciones con el mercado internacional.

A partir de la elección del país, se presenta una propuesta sobre el plan comercial y marketing mix internacional, el cual, la empresa podría tomar como referente a la hora de emprender su plan de internacionalización. Dentro del plan comercial se destaca la forma de acceso al nuevo mercado, que hace referencia a la venta directa, y la estrategia de penetración que corresponde a la diferenciación de los productos, haciendo énfasis en la estrategia de calidad. Otro aspecto destacable, es la manera en que se genera el marketing mix internacional, en el que entre otras cosas se considera importante resaltar la manera en que se generarán políticas de promoción, donde es recomendable para la empresa implementar la participación activa dentro de las redes

sociales y la asistencia a ferias comerciales referentes al sector joyero, las cuales le permitan consolidar relaciones con posibles clientes mayoristas.

Por último, teniendo en cuenta que la investigación pretende dar unos lineamientos generales sobre cómo llevar a cabo un plan de internacionalización, se hace desarrolla únicamente la visión estratégica, la cual se propone en la estructura del plan, por lo cual, se sugiere a la empresa formular una visión operativa para este en el momento en que se quisiera llevar a cabo, debido a que en él se proponen unos aspectos que pueden ser modificados con el paso del tiempo o por los clientes con los que establezcan relaciones comerciales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amores, R. E., & Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. Espacios, 38(53), 15.

ANDI. (2019). Balance 2019 y Perspectivas 2020. Obtenido de: https://bit.ly/2TFMOU7

Badía, J. D., Teruel, R., & Ribes, M. D. (2016). Análisis DAFO creativo colaborativo para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento. *In In-Red 2016. II Congreso nacional de innovación educativa y docencia en red*. Editorial Universitat Politècnica de València. Obtenido de: https://bit.ly/38K55nm

Banco Mundial. (2018). Balanza comercial. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.RSB.GNFS.CD

Banco Mundial. (2018). Desempleo. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS

Banco Mundial. (2018). Inflación. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG

Banco Mundial. (2018). Logistics Performance Index. Obtenido de https://lpi.worldbank.org/international/global

Banco Mundial. (2018). PIB Per cápita. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD

Banco Mundial. (2018). Producto interno bruto. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD

Banco Mundial. (2018). Población. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL

Banco Mundial. (2019). Doing Business. Obtenido de https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings

Banco Mundial. (2020). Arancel. https://www.macmap.org/en/query/compare-market?reporter=All&partner=170&product=711319

Banco Mundial. (2020). Países Latinoamérica y el Caribe. Obtenido de https://www.bancomundial.org/es/region/lac

Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Educación.

Cabrera, S. R., Ángel, M., Marbella, K., & Perdomo, S. C. (2014). Plan de internacionalización para la empresa fabricante de calzado Coco Canela (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador). Obtenido de: https://bit.ly/2TG5Yt2

Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. Panorama, 1(3), 2. Obtenido de: https://bit.ly/3aL2Stq

Centro de Análisis para la Investigación en Innovación. (2018). Índice nacional de ciencia, tecnología e innovación 2018. Obtenido de https://www.caiinno.org/wp-content/uploads/2018/12/INDICE-2018.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2018). Nota técnica sobre la medición de la pobreza 2018. Obtenido de https://bit.ly/2W6Qujk

Consejo Privado de Competitividad. (2019). Informe Nacional de Competitividad 2018-2019. Obtenido de: https://bit.ly/39HG917

De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. Graciela Tonon (comp.), 46. Obtenido de: https://bit.ly/38HKKz5

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Encuesta anual de servicios (EAS). Obtenido de: https://bit.ly/2TLuFEB

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2018. Obtenido de: https://bit.ly/3aJCGiT

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Boletín Técnico exportaciones. (2019). Obtenidos de https://bit.ly/2VG1ELb

Embajada de México. (2020). Datos Básicos de México. Obtenido de: https://embamex.sre.gob.mx/nigeria/index.php/es/mexico-informacion/datos-basicos

Fedesarrollo. (2020). Encuesta de Opinión Financiera. Obtenido de: https://bit.ly/38GOSzp

FitchRatings. (2019). Colombia. Obtenido de: https://bit.ly/3cQsWFh

Galván, S. I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Doctoral dissertation. Obtenido de: https://bit.ly/2W3OHeR

Gobierno de México. (2020). Comercio exterior/ Países con Tratados y Acuerdos firmados con México. Obtenido de: https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico

Griffith, D. A., Causil, S. T., & Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. Journal of International Business Studies, 39(7), 1220-1235. Obtenido de: https://bit.ly/2ICIZZt

Halten, K. J. (1987). Concepto de estrategia.

Hollensen, S., & Arteaga, J. (2010). Estrategias de marketing internacional. Pearson Longman.

Investing. (2020). Peso mexicano Peso colombiano. Obtenido de https://es.investing.com/currencies/mxn-cop-historical-data

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. Journal of management studies, 12(3), 305-323. Obtenido de: https://bit.ly/2xq0M3D

Legiscomex. (2007). Joyería y bisutería en Colombia. Obtenido de https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio_joyeriacol.pdf

LegisComex. (2019). Obtenido de https://bit.ly/39E1WqB

LegisComex. (2019). Oportunidades Comerciales. Obtenido de https://www-legiscomex-om.hemeroteca.lasalle.edu.co/Oportunidades/IndexOportunidadesporProducto/

Market Acces Map. (2020). Market Acces Conditions. Obtenido de https://bit.ly/2wRSRM8

Meza Lermo, J. (2017). Influencia de las variables microeconómicas sobre la rentabilidad de las Cajas Municipales del Perú 2007-2016. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/3905/4/INV_FCE_313_TE_Meza_Lermo_2017.pdf

Michael Geringer, J., Beamish, P. W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. Strategic management journal, 10(2), 109-119. Obtenido de: https://bit.ly/38EynDX

Ministerio de Ambiente. (2020). Normatividad. Recuperado de https://bit.ly/3aEUP0R

Ministerio de Comercio. (2020). Normatividad. Obtenido de https://bit.ly/2Y6TJIt

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2019). Tasa de crecimiento económico del sector de las TIC aumentó 4,04 % en los dos primeros trimestres de 2019. Obtenido de: https://bit.ly/3cSnVfB

Mckeown, R., Hopkins, C. A., Rizzi, R., & Chrystallbridge, M. (2002). Manual de educación para el desarrollo sostenible. *Centro de Energía, Medio Ambiente y Recursos, Universidad de Tennessee*. Obtenido de: http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/PUBL454.pdf

Muñoz, N. M. C. (2010). Renta per cápita como medida de desarrollo económico en Latinoamérica. *Equidad y desarrollo*, (14), 37-48. Obtenido de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166583

Nielsen. (2018). Confianza del Consumidor en LATAM Q4 2018. Obtenido de: https://bit.ly/2wKpZpo

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. (2017). Obtenido de: https://www.ocyt.org.co/

Ortega, A., & Espinosa, J. L. (2015). Plan de Internacionalización empresarial. Madrid: Avda. de Valdenigrales, s, (28223).

One core. (2020). Las 10 principales leyes y códigos mexicanos relacionados con el comercio exterior. Obtenido de https://cutt.ly/xyAclM1

Passport. (2020). Luxury Jewellery in Mexico. Obtenido de https://www-portal-euromonitor-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/portal/analysis/tab

Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista electrónica educare, 15(1), 15-29. Obtenido de: https://bit.ly/2TIfRGA

Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores.

PricewaterhouseCoopers. (2020). Paying Taxes 2020. Obtenido de: https://pwc.to/339llNG

Procolombia. (2017). Aproveche las ventajas de los Tratados de Libre Comercio de Colombia. Obtenido de: https://bit.ly/2W52j9R

Procolombia. (2018). Manual de joyería y bisutería 2018. Obtenido de https://procolombia.co/sites/default/files/joyeriaybisuteria_26feb.pdf

Proexport. (s.f.). Programa de formación exportadora con énfasis en acuerdos comerciales.

PROTEAM. (2020). Normal ambientales. Obtenido de https://proteam.com.mx/medioambiente/5-normas-ambientales/

Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. Obtenido de: https://bit.ly/39SOdvi

Quintero, J. S. (2018). Las PYMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad. Obtenido de: https://bit.ly/39IVVJh

Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). La globalización económica. Banco de la República. Departamento de Comunicación Institucional. Obtenido de: https://bit.ly/39Kgyoi

Secretaría de desarrollo económico de Bogotá. (2017). Informe de encuestas a empresarios de Joyería. Obtenido de http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/industria/informe-de-encuestas-empresarios-de-joyeria

Sherlock, J., & Reuvid, J. (2008). The handbook of international trade: a guide to the principles and practice of export. GMB publishing.

Speth, C. (2016). El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. 50Minutos. es. Obtenido de: https://bit.ly/2RaTsA2

Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. Estudios Gerenciales, 30(132), 314-324.

The Competitive Intelligence Unit. (2017). Documentos de análisis. Obtenido de https://www.theciu.com/documentos-de-analisis

Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. Obtenido de: https://bit.ly/2TYzvwN

Trade Map. (2018). Información del sector. Obtenido de https://bit.ly/3cQDWlo.

Trade Map. (2018). Importaciones desde Colombia. https://bit.ly/3cJpZX0

Trade Map. (2018). *TradeMap.* Obtenido de https://bit.ly/2IG4xVe

Trade Map. (2018). *TradeMap.* Obtenido de https://bit.ly/3aO5fvC

Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de: https://bit.ly/39ITp5N