

Trabajo de grado en la modalidad de
TESIS

**Estrategia de internacionalización para mipymes colombianas del sector Sistema
Moda utilizando el comercio electrónico como canal de ventas**

Mariana Herrera Arboleda (a)
marianaherrera@javeriana.edu.co

Juan Maria Andrade (b)
Juan.andrade@javeriana.edu.co

(a) Estudiante de Administración

*(b) Profesor Docente Monitor de Taller de Grado, Departamento de Administración
Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia*

Abstract

The purpose of this document is to propose an internationalization strategy for Colombian MSMEs from the fashion sector, using e-commerce as a sales channel. The study takes into account a series of relevant factors in the internationalization process, such as the selection of international markets, entry modes to international markets, international logistics and the international marketing mix. To present these factors, the conditions and characteristics of micro, small and medium-sized enterprises in the fashion sector are taken into account, taking into account the limited resources they have. As a result of the research, the approach of an internationalization strategy focused on the optimization of resources and the reduction of costs was obtained, the strategy is based on direct B2C export method, using carrier exportation as the methodology, in addition to a logistics model based on sales through e-commerce platforms and the implementation of international digital marketing strategies.

Keywords: internationalization, MSMEs, fashion industry, e-commerce

Resumen

El propósito de este documento es plantear una estrategia de internacionalización para las mipymes colombianas pertenecientes al sector sistema moda, utilizando el comercio electrónico como canal de ventas. Para el estudio se tienen en cuenta una serie de factores relevantes en el proceso de internacionalización, como la selección de mercados internacionales, el modo de entrada a los mercados internacionales, la logística internacional y el marketing mix internacional. Para presentar dichos factores se tienen en cuenta las condiciones y características de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector sistema moda, en cuestión de los recursos limitados con los que están cuentan. Como resultado de la investigación, se obtuvo el planteamiento de una estrategia de internacionalización centrada en la optimización de recursos y la reducción de costos, esta se basa en la exportación directa B2C usando la metodología de exportación por tráfico postal, además de un modelo logístico basado en la venta a través de plataformas de comercio electrónico y la implementación de estrategias de marketing digital internacional.

Palabras Claves: internacionalización, MIPYMES, sector sistema moda, comercio electrónico

1. Diagnóstico del objeto de estudio

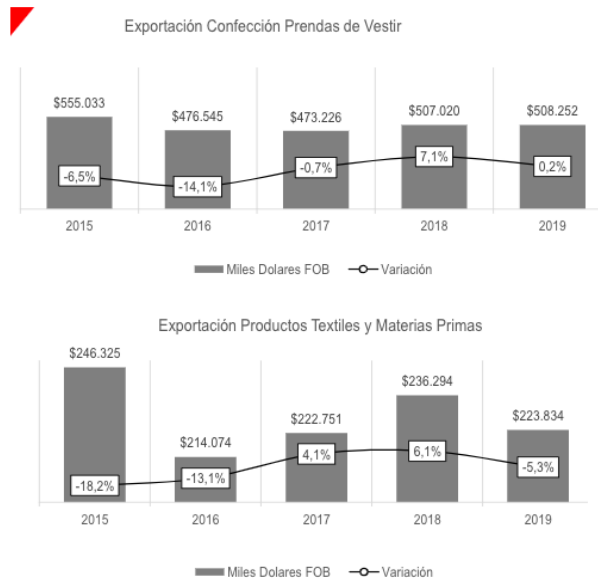
Para el desarrollo del presente trabajo, se hará un análisis externo del sector sistema moda en Colombia y un análisis interno de la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, de ahora en adelante mipymes, pertenecientes al sector sistema moda.

Inicialmente se plantea el análisis del entorno externo, ya que es importante partir del ambiente en el cual las mipymes desarrollan sus actividades, con este se pretende identificar las oportunidades y amenazas de las mismas; posteriormente se plantea el análisis interno de la situación actual las mipymes pertenecientes al sector, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de estas. Para finalizar y obtener el diagnóstico del objeto de estudio, se establecen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por medio de la matriz DOFA, para posteriormente determinar las ventajas competitivas y los factores críticos de éxito de las mipymes.

Análisis externo: Sector Sistema Moda

El Sector sistema moda está compuesto por los sectores textil y confección. Este, es uno de los más dinámicos en la economía colombiana; genera cerca de 745.000 empleos y representa el 9,6% del PIB industrial del país (Torres, 2020).

En materia de comercio internacional, el sector sistema moda hace importaciones y exportaciones de textil y confecciones. Según el Informe Sistema Moda Enero 2020 de Inexmoda, en el año 2019 las exportaciones de prendas de vestir tuvieron un comportamiento similar al 2018, siendo los países de la región los principales destinos de las exportaciones de confecciones y concluye que en el sector hay mercados por conquistar. Por su parte los insumos textiles no lograron recuperarse dado que hay países altamente competitivos frente a Colombia que sigue en algunos casos, se queda atrás en productividad y tecnología. A continuación se muestran las cifras de exportaciones por sector.



Fuente: (Inexmoda, Sectorial y Raddar, 2020) Figura #1

Actualmente Colombia tiene 16 Acuerdos comerciales vigentes, permitiéndole al país tener acceso preferencial a más de 60 países y cerca de 1.500 millones de consumidores en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y Corea del Sur; gracias a dichos Acuerdos Comerciales, el país se beneficia de distintas preferencias arancelarias (Procolombia, 2019). A continuación, se presentan algunos de los Acuerdos Comerciales que otorgan preferencias arancelarias a los productos colombianos del sector sistema moda.

- Colombia - Estados Unidos: el 100% de los textiles y confecciones colombianos entran con el 0% de arancel en el mercado de Estados Unidos, siempre y cuando se cumplan con las reglas de origen definidas en el texto del acuerdo.
- Colombia - México: el universo textil y confección tiene cero aranceles para exportar a México, siempre y cuando las prendas sean originarias y procedentes de Colombia (incluidos los insumos).
- Comunidad Andina (CAN): la comunidad andina está integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El 100% de las exportaciones textiles y confecciones colombianas entran con 0% de arancel a la Comunidad Andina.
- Colombia - Chile: el 100% de los textiles y confecciones colombianos entran con 0% de arancel en el mercado de Chile.

Como lo informa Sectorial (2018), el presidente de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero, indicó que el consumo de textiles en Colombia representa \$16 billones de pesos al año y 30% de estos son de origen

ilegal; por otro lado, otro de los retos lo encuentra en la innovación, dado que el mercado es cada vez más exigente.

El *Ecommerce* o comercio electrónico es una plataforma llena de oportunidades para la moda colombiana. Este es un canal de crecimiento en el mundo. El mercado global de comercio electrónico movió US\$1.719 miles de millones en 2018 y se espera que siga creciendo a una tasa de 12% a 2023. En 2018 los productos de Sistema moda fueron el mayor segmento en ventas de *ecommerce*, categoría que ha venido creciendo en promedio un 20% en los últimos 5 años (Procolombia, 2019).

Después de analizar estos datos, se puede ver como el sector sistema moda, tiene un peso importante en el desarrollo de la economía colombiana, además de ser una pieza crucial en generación de empleo. Además de esto se evidencian grandes beneficios para el sector en materia de internacionalización.

A partir de este análisis externo, se pueden encontrar las siguientes oportunidades y amenazas del sector:

- Oportunidades: expansión a nuevos mercados gracias bajas barreras de entrada por los acuerdos comerciales, mercados por conquistar para las exportaciones del sector de confección de prendas de vestir, innovación en productos ofrecidos para satisfacer al mercado exigente, comercio electrónico como canal de ventas con potencial crecimiento.
- Amenazas: entrada de competidores al territorio nacional por bajas barreras de entrada por acuerdos comerciales, posible pérdida de cuota de mercado por más competidores en el mismo mercado, competencia en precios por ilegalidad y contrabando.

Análisis interno: mipymes

A partir del Decreto 957 de 05 de junio de 2019, se definen el tamaño de las empresas como se presenta a continuación

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: (Mipymes, 2019) Figura #2

En el sector sistema moda de Colombia, hay registradas 13.822 mipymes, estas corresponden al 99% de empresas pertenecientes a este sector (Torres, 2020).

El programa Colombia Productiva del Ministerio de Comercio, en conjunto con grandes comercializadoras, realizó un análisis que identificó que las empresas del sector, en especial las mipymes, no conocen o no cumplen los requisitos mínimos para comercializar sus productos y ser proveedoras de grandes superficies y almacenes de cadena del país (Torres, 2020).

Como lo menciona Inexmoda en septiembre de 2020 en uno de sus comunicados de prensa, como parte de su plan de reactivación económica para el sistema moda en el 2021, actualmente están realizando programas de transformación empresarial, donde están participando cerca de 260 empresas del Sistema Moda, que se encuentran recibiendo diferentes formaciones orientadas al emprendimiento, canales digitales, procesos de innovación en sistemas productivos y exportaciones; y como mencionan, estos programas les darán las herramientas necesarias a los empresarios para ser más competitivos y enfrentar los desafíos de 2021 (Inexmoda, 2020); además, incluyen iniciativas dentro de su plan estratégico, que estarán orientadas a fortalecer el tejido empresarial e industrial, visibilizar el diseño colombiano en mercados internacionales e impulsar sus escenarios feriales según el contexto actual.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, fomenta políticas, planes y programas financieros y no financieros para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, además el Gobierno Nacional, a través de diferentes entidades ofrece a las mipymes acceso a programas de capacitación, asesoría y relacionamiento comercial que les permiten detonar su crecimiento y mejorar su productividad (Bancolombia, 2019), algunos de estos programas se mencionan a continuación:

- Programa de transformación productiva (PTP): brinda asistencia técnica a las empresas que forman parte de sectores que han sido identificados como de talla mundial, con el fin de mejorar su productividad y competitividad.
- Programas del MinTic: El Ministerio de Tecnologías de la Información brinda programas de apoyo y beneficios no monetarios para que las mipymes se transformen digitalmente, entre estos están los centros de transformación digital empresarial, el acompañamiento a empresarios en implementación de la cadena de valor del *ecommerce* en los negocios, entre otros.

Al analizar esta información, se puede evidenciar como las mipymes cuentan con diferentes fuentes de apoyo para su desarrollo y crecimiento. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de las mipymes colombianas del sector sistema moda:

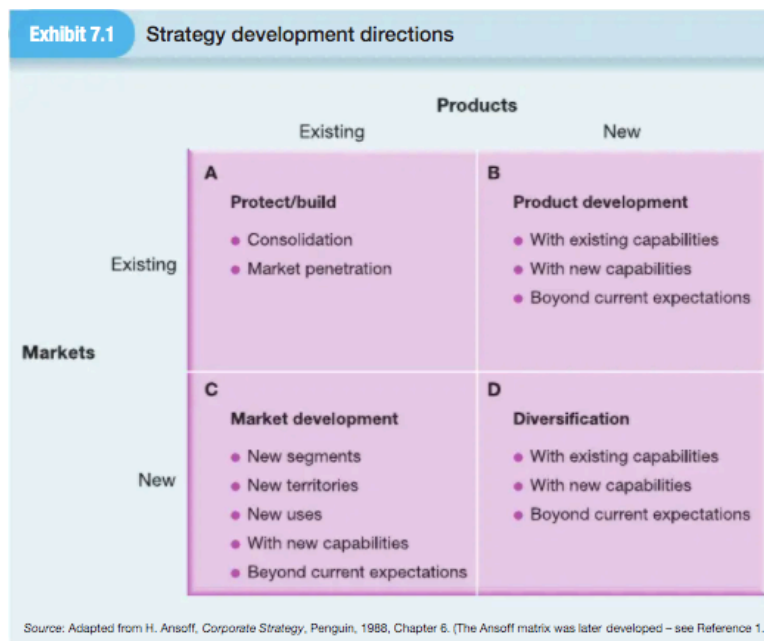
- Fortalezas: diversa oferta de programas de desarrollo por parte diferentes entidades para el crecimiento de las mipymes, programas enfocados a empresas del sistema moda en materia de canales digitales y exportaciones, el 99% del sector está compuesto por mipymes lo que les da una ventaja sobre las grandes empresas.
- Debilidades: incumplimiento de requisitos mínimos para comercializar en grandes superficies, grandes retos para ingresar al ecosistema empresarial por falta de experiencia, falta de recursos para desarrollar y expandir las empresas.

Tomando en cuenta el análisis externo e interno y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades halladas, se realizará el análisis *SWOT* (DOFA), esta es una herramienta planteada por Johnson en el libro Dirección Estratégica.

Como estrategia planteada por el mix de oportunidades del sector sistema moda y fortalezas de las mipymes, se encuentra una posible ventaja competitiva y posible factor de éxito la expansión mediante el desarrollo de nuevos mercados internacionales, utilizando herramientas de comercio electrónico y canales digitales para lograr el objetivo minimizando la cantidad de recursos necesarios para la implementación del proyecto.

2. Planteamiento del Problema

A partir del diagnóstico, los resultados del análisis DOFA y las direcciones de desarrollo estratégico plasmadas en la Matriz de Ansoff, expuestas en el libro Dirección Estratégica de Johnson, se encuentra una oportunidad de desarrollo del mercado o en inglés *market developmen*, como se puede ver en el cuadro ‘C’ de la Matriz de Ansoff (figura #3), siendo una estrategia basada en ofrecer productos existentes en nuevos mercados, específicamente en nuevos territorios o mercados internacionales.



Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005) Figura #3

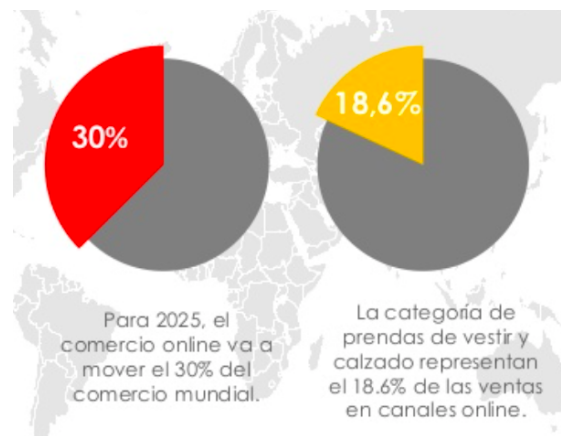
Adicionalmente, en el libro Dirección Estratégica, Johnson presenta diferentes modos de entrada al mercado, una de estas es la exportación y una de las ventajas que expone el autor frente a este modo de entrada es que las empresas pequeñas o sin experiencia, pueden acceder a mercados internacionales utilizando internet.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo pueden las mipymes colombianas del sector Sistema Moda internacionalizarse utilizando el comercio electrónico como canal de ventas para desarrollar nuevos mercados?

3. Antecedentes

De acuerdo con Statista, para el año 2025 el e-commerce va a mover el 30 por ciento del comercio mundial y se estima que las ventas a través de este canal reporten una tasa de crecimiento anual del 17 por ciento hasta el año 2023 (Procolombia, 2020). Como se puede observar en la siguiente figura (figura #4), la categoría de prendas de vestir y calzado representan el 18.6% de las ventas en canales online, lo que le pone al sector sistema moda en una posición ventaja en materia de comercio electrónico y canales digitales.



Fuente: Euromonitor y Statista. Tomado de Procolombia. Figura #4

El e-commerce, más que una tendencia, es hoy una necesidad para los empresarios que buscan mayores exportaciones en la próxima década. Así concluyó el panel 'La tecnología como herramienta de más

negocios' que se llevó a cabo en la Macrorrueda de Negocios Bicentenario de ProColombia (Procolombia, 2019).

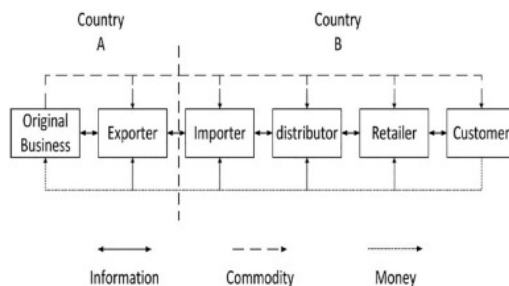
En 2019, Procolombia lanzó el programa 'Colombia a un clic'; en alianza con Amazon inició un programa con 50 empresas para formarlas en comercio electrónico y acompañarlas en todo el proceso exportador a través de diferentes plataformas digitales, un año después, ya son 44 compañías las que exportan sus productos a través de eBay y Amazon; un caso de éxito es el de la marca de vestidos de baño Agua Bendita, que en 2019 las ventas a través de plataformas digitales, representaron el 18% de sus ventas totales (Procolombia, 2020).

La adopción de modelos de comercio electrónico para la internacionalización se dan alrededor de todo el mundo, a continuación se presenta un estudio de las motivaciones para seleccionar el comercio electrónico como modo de entrada al mercado chino.

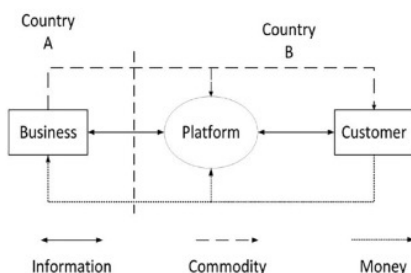
Para las pequeñas y medianas empresas que quieren comercializar sus productos en China, el comercio electrónico transfronterizo es una gran opción como método de entrada al mercado extranjero, así lo expone Xiaoguang Qi y demás autores en el artículo "*Motivations for selecting cross border e-commerce as a foreign market entry mode*", en este argumentan cómo el comercio electrónico transfronterizo surge como una opción de mercado debido al auge creciente del comercio electrónico, especialmente en China. Plantean los altos costos de transacción por el comportamiento desconocido de los usuarios y las barreras institucionales como una dificultad de entrada especialmente para las pymes, es así como exponen la teoría de transacción como marco para apoyar las motivaciones para seleccionar un modo de entrada de comercio electrónico transfronterizo.

Los hallazgos del estudio sugieren que este podría reducir las incertidumbres y aumentar la confianza. Optando por este modelo, las empresas extranjeras reducirían su inversión en tiendas físicas, requisitos de personal, capacitación, logística y almacenamiento, estos se suplen mediante una plataforma de *Marketplace*, las cuales ayudan a generar confianza, reducir los riesgos y por lo tanto, los costos de transacción (Xiaoguang, Jin Hooi, Junyan, & Yifan, 2020). A continuación se presenta la comparación

entre una cadena de suministro de un modelo de exportación tradicional (figura #5), versus la cadena de suministro de un modelo de comercio electrónico transfronterizo (figura #6)



Fuente: (Xiaoguang, Jin Hooi, Junyan, & Yifan, 2020) Figura #5



Fuente: (Xiaoguang, Jin Hooi, Junyan, & Yifan, 2020) Figura #6

Por otro lado, en un artículo científico titulado “Internationalization barriers of SMEs from developing countries”, se evidencian las barreras externas e internas para la internacionalización de pymes de países en desarrollo. Dentro de estas se destacan la falta de recursos tanto financieros como físicos, barreras de divisas, barreras gubernamentales del país origen y el país destino, entre otras. Como conclusión, la investigación muestra que estas pymes deben identificar y superar estas barreras con el apoyo del gobierno y otras instituciones, además resaltan la importancia de las pymes en etapas iniciales que se quieran internacionalizar, de construir una red de contactos y obtener ayuda de grupos empresariales que se hayan internacionalizado con éxito (Chandra, Paul, & Chavan, 2020).

4. Justificación

Según un artículo de Sectorial (2020), uno de los sectores productivos de Colombia más golpeados por la pandemia del coronavirus COVID-19, ha sido la industria de la moda. Para ejemplificar, expone cifras

del mes de julio de 2020, en las cuales la industria del comercio al por menor se vió afectada con una contracción del 12.4%, pero en contraste a esto, los segmentos de prendas de vestir y textiles decrecieron un 47.2% (Sectorial, 2020).

Como respuesta a la crisis, Inexmoda apuesta por la reactivación del sector en 2021 a través de la implementación de un plan estratégico orientado a fortalecer el tejido empresarial e industrial, visibilizar el diseño colombiano en mercados internacionales, apalancándose en iniciativas de incentivo de emprendimiento, desarrollo de canales de venta digitales y dinamizando las exportaciones a través del posicionamiento internacional (Sectorial, 2020).

Por todo lo anterior, la presente investigación toma relevancia en el marco económico de la situación por la que está pasando actualmente el país y en particular el sector sistema moda, ya que la investigación propone resolver la problemática: “¿Cómo pueden las mipymes colombianas del sector sistema moda internacionalizarse utilizando el comercio electrónico como canal de ventas para desarrollar nuevos mercados?”, lo que posteriormente aportaría a la reactivación del sector en 2021 mediante las iniciativas de desarrollo de canales de venta digitales y generación de exportaciones para el posicionamiento del sector en el mercado internacional.

Desde el punto de vista académico, la presente investigación aporta información valiosa en materia de negocios internacionales, estrategia, emprendimiento e innovación, ya que se abordan temas como exportación e internacionalización de empresas, estrategias organizacionales y adopción de nuevas tecnologías para el desarrollo empresarial.

Finalmente, esta investigación toma importancia en el marco empresarial, no solo para las empresas del sector sistema moda, sino para todas aquellas mipymes que tengan una posible oferta de producto exportable y quieran implementar la estrategia que se va a proponer en su modelo de internacionalización.

5. Revisión de la Literatura

Para abordar el planteamiento del problema “¿Cómo pueden las mipymes colombianas del sector Sistema Moda internacionalizarse utilizando el comercio electrónico como canal de ventas para desarrollar nuevos mercados?”, es importante recopilar información a cerca de procesos de internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo, para analizar los métodos que utilizan y tener en el radar los casos de éxito para la investigación. Por tal motivo, se da inicio a la revisión de literatura exponiendo artículos científicos que abordan los temas de internacionalización de pymes en otros países.

Primero se presenta el artículo de investigación titulado “The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance”, el cuál busca contribuir al debate sobre si la distancia física todavía juega un papel vital en la internacionalización de las pymes de los mercados emergentes. La problemática gira en torno a la influencia de la distancia física en la selección del mercado internacional ya que muchas teorías indican que este no es un factor que por sí solo pueda predecir la selección de los mercados internacionales, sino que hay factores como la estrategia comercial, los costos de transacción y el potencial del mercado, son los predictores dominantes para este asunto (Yan , Hu , & Liu , 2020). El análisis de los seis estudios de caso reveló que la distancia física sigue siendo un factor significativo en la selección del mercado internacional, sin embargo, este puede ser anulado por instituciones formales e informales del país de origen, que le permiten a las pymes compensar la falta de experiencia o incertidumbre debido a la distancia física (Yan , Hu , & Liu , 2020).

Para continuar con el tema de selección de mercados internacionales, Zhu, Warner, y Sardana (2020), en su artículo “Internationalization and destination selection of emerging market SMEs: Issues and challenges in a conceptual framework”, se enfocan en abordar dos problemas clave: (1) ¿cuáles son los problemas y los desafíos que enfrentan las pymes de los mercados emergentes en el proceso de internacionalización en general y la selección particular del destino? Y (2) ¿cuáles son las estrategias que se están adoptando en las pymes para superar los desafíos y limitaciones específicamente hacia los destinos internacionales en las economías desarrolladas frente a los mercados emergentes?. Así pues, después de realizado su estudio, lo resultados muestran que los desafíos que tienen las pymes para entrar a mercados emergentes son la inmadurez del mercado, la falta de políticas institucionales y las diferencias culturales; por otro lado, los desafíos de las pymes de entrar a mercados con economías desarrolladas se componen

por una alta competitividad y dificultad de penetración, desconocimiento de las regulaciones y las diferencias culturales. Como conclusión, recomiendan a la pymes ser muy conscientes de la importancia de los elementos regulatorios y normativos de los factores institucionales que influyen en el proceso de internacionalización (Zhu, Warner, & Sardana, 2020).

La digitalización está desempeñando un papel cada vez más importante en las empresas y en la sociedad; actualmente las empresas de todos los tamaños se enfrentan a una necesidad fundamental de cambios radicales en su estrategia, estructura y cultura corporativa (Schmitt & Baldegger, 2020).

Abordando el tema de comercio electrónico en el proceso de internacionalización, se puede observar que para tener éxito en los mercados extranjeros, el uso de infraestructuras digitales presenta nuevas oportunidades para las mipymes internacionales. Estas empresas necesitan definir una nueva propuesta de valor internacional, basada en una estrategia digital integrada con todas las partes interesadas en el ecosistema en varias partes del mundo (Schmitt & Baldegger, 2020). Como se expone en el artículo editorial *Digitalization and Internationalization (2020)*, la digitalización es una oportunidad para que las mipymes se internacionalicen a través de modos de exportación de menor riesgo.

Sin embargo, al internacionalizarse a través de comercio electrónico, se deben tomar en cuenta ciertos riesgos asociados al aumento de la demanda por la entrada a un mercado global, como se evidencia en el caso *Daraz.pk: Online Marketplace's Value Chain (2019)*, en el cual los pedidos que la empresa anticipó que iba a recibir en *Black Friday* a través de su plataforma digital eran de entre 6.000 y 7.000 órdenes, pero en el día del evento recibieron 70.000 pedidos, además el sitio web colapsó varias veces debido al alto tráfico. El número de pedidos obtenidos fue abrumador y operativamente se volvió muy difícil satisfacer la demanda (Jajja & Jat, 2019).

En el artículo titulado *Breaking down barriers: Understanding the limiting factors for SMEs on internationalization*, se exponen diferentes limitantes para la internacionalización de las mipymes, como la inexistencia de demanda, el precio alto, la publicidad no llega a las audiencias adecuadas o la demanda no se puede satisfacer (Shuman, 2020).

El pronóstico de la demanda de los productos de moda es una tarea difícil tanto para el mundo académico como para la industria. La llegada de la era del *big data* conduce a una revolución en la previsión de la demanda de los productos de moda y, al mismo tiempo, supone un gran desafío para los métodos de previsión tradicionales y la planificación de inventarios (Ren, Chan, & Siqin, 2020).

6. Objetivos

Objetivo general

Proponer una estrategia de internacionalización para mipymes colombianas del sector sistema moda utilizando el comercio electrónico como canal de ventas, para desarrollar nuevos mercados.

Objetivos específicos

- Proponer una herramienta para la identificación y selección de los mercados internacionales más favorables para mipymes colombianas del sector Sistema Moda
- Definir la estrategia de entrada a los mercados internacionales seleccionados utilizando el comercio electrónico como canal de ventas
- Diseñar el plan logístico internacional
- Proponer la estrategia de marketing mix internacional

7. Metodología

La metodología que se va a utilizar para el desarrollo del presente trabajo de investigación titulado: “Estrategia de internacionalización para mipymes colombianas del sector Sistema Moda utilizando el comercio electrónico como canal de ventas”, es de carácter cualitativo y de alcance exploratorio, ya que el enfoque cualitativo utiliza la teoría como marco de referencia y se generan hipótesis durante el estudio o al final de este, estas hipótesis darán resolución al objetivo general y construirán la propuesta de internacionalización de las mipymes colombianas del sector sistema moda utilizando el comercio electrónico como canal de ventas, para desarrollar nuevos mercados. Además será de carácter exploratorio

ya que este ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias y establecer prioridades para investigaciones futuras (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para la recolección de datos se tomará una pequeña muestra de casos de estudio presentados en artículos científicos, para dar solución a la problemática partiendo desde estudios previamente realizados.

8. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES							
OBJETIVO GENERAL	Proponer una estrategia de internacionalización para mipymes colombianas del sector sistema moda utilizando el comercio electrónico como canal de ventas						
Objetivo específico #1	Actividad		Oct S4	Oct S5	Nov S1	Nov S2	Nov S3
Proponer una herramienta para la identificación y selección de los mercados internacionales más favorables para mipymes colombianas del sector Sistema Moda	Revisión de literatura	P					
		R					
	Propuesta de herramienta	P					
		R					
	Conclusiones	P					
		R					
Objetivo específico #2	Actividad		Oct S4	Oct S5	Nov S1	Nov S2	Nov S3
Definir la estrategia de entrada a los mercados internacionales seleccionados utilizando el comercio electrónico como canal de ventas	Revisión de literatura	P					
		R					
	Definición de estrategia	P					
		R					
	Conclusiones	P					
		R					
Objetivo específico #3	Actividad		Oct S4	Oct S5	Nov S1	Nov S2	Nov S3
Diseñar el plan logístico internacional	Revisión de literatura	P					
		R					
	Diseño del plan	P					
		R					
	Conclusiones	P					
		R					
Objetivo específico #4	Actividad		Oct S4	Oct S5	Nov S1	Nov S2	Nov S3
Proponer la estrategia de marketing mix internacional	Revisión de literatura	P					
		R					
	Propuesta de estrategia	P					
		R					
	Conclusiones	P					
		R					

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	

9. Desarrollo de las actividades - Resultados

Tras la identificación varios artículos científicos, se encontró 1 caso de estudio como punto de partida para resolver el primer objetivo específico, proponer una herramienta para la identificación y selección de los mercados internacionales más favorables para mipymes colombianas del sector Sistema Moda. Este se titula “Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas”, en este Rojas, Cano y Campo (2018), presentan una metodología cuantitativa para la selección de mercados para pequeñas y medianas empresas, de fácil implementación y comprensión que pondera factores de costo, logística, barreras comerciales, y cultura. En dicha metodología se analizan variables que determinan de un modo objetivo la selección de un mercado para la exportación de mercancías (Alejandro Cano, Antonio Campo, & Baena Rojas, 2018).

Se tomará como referencia dicha metodología para proponer la herramienta para la identificación y selección de los mercados internacionales más favorables para mipymes colombianas del sector Sistema Moda. A continuación se presenta la propuesta de la herramienta, titulada SMI (selección de mercados internacionales) para mipymes del sector sistema moda.

Selección de mercados internacionales (SMI) para mipymes del sector sistema moda

Esta herramienta es un método cuantitativo para seleccionar potenciales mercados internacionales. Para poder aplicarla se debe contar con una preselección de países para analizar, se sugiere que esta preselección se haga haciendo un breve estudio previo tomando en cuenta los productos que comercializa la empresa para identificar los países potenciales para su exportación. La herramienta está plasmada en Microsoft Excel y está diseñada de una forma clara y sencilla para que las mipymes puedan fácilmente seleccionar los mercados internacionales, la persona que esté usando la herramienta, solo debe llenar los campos del primer cuadro y la herramienta automáticamente hará los cálculos para obtener los países potenciales con mejor puntaje para iniciar un proceso de internacionalización.

SMI para mipymes del sector sistema moda

Factores	Variable	Descripción
Costos	PD	Precio en destino: precio de venta del producto en el mercado destino (moneda: USD)
	CTI	Costo de transporte internacional: depende de la estrategia de exportación que se utilice (moneda: USD)
Logística	IDL	Índice de desempeño logístico: eficiencia de la cadena logística en destino (Escala de 1 a 5, siendo 5 excelente)
	TTR	Tiempo de tránsito: tiempo que transcurre entre el país de origen y el mercado de destino (se mide en días)
Barreras comerciales	AR	Aranceles: en cada mercado destino según partida arancelaria del producto a comercializar (valor en tasa porcentual)
	PRG	Proteccionismo general: número de barreras arancelarias o no arancelarias en destino (se mide en cantidad de barreras)
	ILE	Índice de libertad económica: buscar en el siguiente enlace https://goo.gl/Zfn7z2 (Se mide de 0 a 100)
Cultura	FN	Facilidad para hacer negocios: (se mide en una escala de 0 a 100)
	IPC	Índice de percepción de corrupción: Buscar en el siguiente link https://goo.gl/8TuFDD (se mide de 0 a 100)
	DC	Desafinidad cultural: La distancia cultural entre el países (1 cultura diferente, 2 cultura similar, 3 misma cultura)

Factor	Costos		Logística		Barreras comerciales			Cultura			*LLENAR
Variable	PD	CTI	IDL	TTR	AR	PRG	ILE	FN	IPC	DC	
país 1											
país 2											
país 3											
país 4											
país 5											

Factor	Costos 30%		Logística 30%		Barreras comerciales 20%			Cultura 20%			*AUTOMÁTICO
Variable	PD (15%)	CTI (15%)	IDL (21%)	TTR (9%)	AR (8%)	PRG (6%)	ILE (6%)	FN (6%)	IPC (6%)	DC (8%)	Total ponderado
país 1											
país 2											
país 3											
país 4											
país 5											

País con mejor puntaje

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Alejandro Cano, Antonio Campo, & Baena Rojas, 2018) Figura #7

Para definir la estrategia de entrada a los mercados internacionales seleccionados utilizando el comercio electrónico como canal de ventas, se hizo un análisis de los posibles modos de entrada a mercados internacionales, como se menciona en el libro de Johnson, Scholes, & Whittington (2005), *Exploring Corporate Strategy*, estos son los principales métodos de entrada: la exportación, acuerdos contractuales mediante licencias y franquicias, *joint ventures* y alianzas, y la inversión extranjera directa que puede implicar la adquisición de empresas ya establecidas así como nuevas inversiones, y el desarrollo de instalaciones.

Después de analizar las ventajas y desventajas de cada uno de estos modos de entrada (véase anexo 1), se concluye que el modo que mejor se acopla a las necesidades de las mipymes del sector sistema moda, es la exportación, ya que como se menciona anteriormente en el punto 2, la exportación cuenta con una ventaja muy valiosa para las mipymes, con este las empresas pequeñas o sin experiencia pueden acceder a mercados internacionales utilizando internet.

Existen diferentes regímenes de exportación, como la exportación definitiva, exportación temporal, exportación de muestras sin valor comercial, entre otras. Para la estrategia de entrada a mercados internacionales para mipymes del sector sistema moda, se propone la exportación directa B2C bajo la modalidad de exportación por tráfico postal.

Estrategia de entrada a mercados internacionales: Exportación por tráfico postal

La exportación por tráfico postal consiste en un proceso de exportación a través de tráfico postal de envíos como correspondencia y encomiendas que salen del territorio aduanero Nacional, a través de la red del operador postal oficial o *curriers*, estas son enviadas rápidamente y se entregan al destinatario (Procolombia, 2019).

Se sugiere este tipo de exportación ya que es el proceso más simple de exportación al que todas las empresas pueden acceder, hay simplicidad en trámites y documentos ya que no requiere realizar trámites formales en la aduana, además de facilidad en el envío y entrega directa al cliente (Procolombia, 2019). A continuación se muestra la comparación del proceso de exportación de tradicional versus la exportación por tráfico postal.

PROCESO DE EXPORTACIÓN				
		POSIBLE ENCARGADO	REQUISITOS DE ENVÍOS	ADUANA
TRADICIONAL	Mayor a USD \$5.000	Agente aduanero Comercializadora Internacional	Depende del producto Certificado de origen	Declaración de exportación
TRÁFICO POSTAL	Menor de USD \$5.000	Operador postal	Depende del producto Certificado de origen	Sistema simplificado

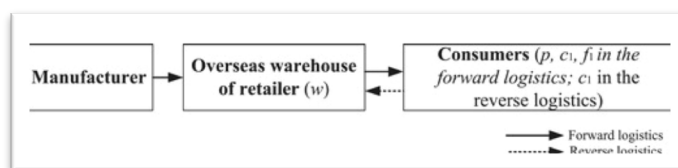
Fuente: Presentación Exportafácil 4-72

Fuente: (Procolombia, 2019) Figura #8

Los requisitos para poder exportar por tráfico postal se encuentran en el Anexo 2.

Este es un método que permite la implementación del comercio electrónico como canal de ventas ya que se propone implementar una tienda online para que los consumidores de los nuevos mercados internacionales hagan sus compras a través de esta plataforma y en la cadena logística, el paso siguiente sería hacer la exportación por tráfico postal.

Lo que nos lleva a resolver el tercer objetivo específico y diseñar el plan logístico internacional. Para esto, se hizo una revisión de literatura y se encontraron dos artículos relevantes acerca del tema. El primero es un artículo titulado: “B2C cross-border E-commerce logistics mode selection considering product returns”, este aborda el tema de la logística del comercio electrónico transfronterizo B2C y la importancia de los tiempos de entrega y costos de envío teniendo en cuenta las devoluciones de los productos. Uno de los modelos de logística transfronteriza que proponen será el recomendado para las mipymes del sector sistema moda.



Fuente: (Wang, Xie, & Fan, 2020)Figura #9

Este modelo es conocido como *overseas-to-overseas* (O2O) e incluye dos procesos logísticos. La logística de envío es de la empresa al cliente en el mercado internacional y la logística inversa, en casos de devoluciones, es del cliente a la empresa. De este modo, el cliente realiza un pedido a través la plataforma de comercio electrónico de la empresa, y esta le entrega su pedido a través de tráfico postal urgente (Wang, Xie, & Fan, 2020). En el precio que paga el cliente están incluidos los costos de envío, el precio del producto y los impuestos, si el cliente decide devolver los productos, se deben establecer previamente las condiciones de devolución para tener claridad en qué casos el cliente debe correr con los gastos de devolución o en que casos no lo debe hacer.

Una investigación hecha por Mangiaracina, Perego, Seghezzi, & Tumino (2019), resalta la importancia de la entrega de última milla en el comercio electrónico B2C y la necesidad de optimizarlo. El estudio encuentra que los principales factores que inciden en el costo de la entrega de última milla son las fallas en las entregas, la densidad de clientes en áreas de entregas y el grado de automatización del proceso. Para estrategia logística internacional de las mipyme del sector sistema moda, se va a proponer una solución de entrega de última milla innovadora, para optimizar el proceso y reducir el costo de entrega.

Logística de *crowdsourcing* en envíos internacionales

La logística de *crowdsourcing* consiste en subcontratar actividades de entrega de última milla a una red de personas “comunes” que están disponibles para llevar un paquete de un punto de origen a un punto de destino. Usualmente las personas ofrecen este servicio porque tienen que moverse por una ruta similar por motivos personales o laborales (Mangiaracina, Perego, Seghezzi, & Tumino, 2019). Este servicio se realiza bajo un acuerdo de compensación.

Para unir esta estrategia con la logística de exportación por tráfico postal, el *crowdsourcing* se basaría en encontrar personas en los países de mercados internacionales seleccionados para exportación, dispuestas a prestar este servicio de *crowdsourcing* bajo un modelo de compensación, ya sea monetario u otro tipo de remuneración, para que se encarguen de las entregas de última milla en las zonas cercanas de donde se encuentran. Para que esto sea posible, se deben seguir teniendo en cuenta los requisitos para poder exportar a través de tráfico postal. Por ejemplo, se haría un solo envío de diferentes pedidos de productos que hayan comprado personas que se encuentren en una misma zona, a la persona que va a prestar el servicio de *crowdsourcing*, y esta se encargaría de repartir esos pedidos a los clientes finales, con esta estrategia, se optimizan el proceso de exportación y se reducen los costos de envío cobrados por el prestador de servicio de tráfico postal.

El siguiente objetivo específico a desarrollar es el de proponer la estrategia de marketing mix internacional. Para esto se toman en cuenta los resultados del artículo de investigación “Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions”, en este se identifican los factores que influyen en la estrategia, implementación y control del marketing

internacional utilizando tecnologías digitales. Los autores explican cómo el uso de tecnologías digitales pueden facilitar las elecciones del mercado exterior de la empresa y la adopción de programas de marketing efectivos, y ofrecen información sobre la adopción de herramientas digitales para implementar y controlar de manera más efectiva la estrategia de marketing internacional de la empresa (Katsikeas, Leonidou, & Zeriti, 2020).

Se tomará como referencia el artículo mencionado para proponer la estrategia de marketing mix internacional para las mipymes colombianas del sector sistema moda. A continuación se presenta la propuesta titulada Marketing mix para la estrategia de internacionalización de mipymes del sector sistema moda.

Marketing mix para la estrategia de internacionalización de mipymes del sector sistema moda

Según de la Torre, Arriaga, y Avalos (2012), la mezcla de mercadotecnia o marketing mix, es una definición utilizada para denominar al grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se encarga de la mercadotecnia de una empresa para lograr las metas de la organización. Esto significa que la mezcla de mercadotecnia es la combinación de las técnicas de mercadotecnia que señalan para efectuar los cuatro componentes denominados como “Las cuatro P”, que son producto, precio, plaza y promoción. Es así como el marketing mix internacional, se compone por cuatro factores, la estrategia de producto internacional, la estrategia de precios internacional, la estrategia de distribución internacional y la estrategia de promoción internacional.

a. Estrategia de producto internacional

Gracias a las tecnologías digitales, las mipymes tienen la flexibilidad de adoptar tanto estrategias de estandarización de producto en mercados extranjeros como estrategias de personalización y adaptación de producto a las necesidades específicas de los clientes que viven en cada país. En el caso de la estrategia de estandarización, la digitalización ayuda a reunir las preferencias y comportamientos de compra y a homogeneizar las características del mercado en diferentes países. Por otro lado, en el caso de la estrategia de personalización, la digitalización ofrece oportunidades para que las mipymes adapten sus productos a requisitos de un solo cliente a través de propiedades

de *customization* del marketing *online*. Además, la digitalización puede ayudar a las mipymes a desarrollar nuevos productos y servicios gracias a las sugerencias hechas por los clientes de mercados internacionales, para posteriormente estimular la demanda internacional de estos nuevos productos a través de plataformas digitales, redes sociales, blogs y bases de datos de clientes.

b. Estrategia de precios internacional

Gracias a las tecnologías digitales, los consumidores tienen un fácil acceso a la información de precios, incluso pueden hacer comparaciones de precios del mismo producto accediendo a diferentes sitios web que los vendan. Por este motivo, las mipymes requieren monitorear y hacer un seguimiento más cercano a la percepción de los precios por parte de los consumidores para reducir cualquier descontento derivado de inconsistencias encontradas en precios. Para esto se recomienda hacer un monitoreo constante de los precios de la competencia en los mercados internacionales seleccionados. El uso del comercio electrónico y de tecnologías digitales, facilita la alteración de precios en mercados internacionales ya que esta se puede hacer de forma rápida y constante según las necesidades.

En la estrategia de precios se deben tener en cuenta los costos asociados a la distribución de los productos, tales como cambio de divisas, aranceles y costos de envío.

c. Estrategia de distribución internacional

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de internacionalización para las mipymes del sector sistema moda propuesta es la de exportación por tráfico postal o *currier*, por tal motivo, es indispensable hacer un análisis para la selección del agente distribuidor o empresa que presta el servicio de mensajería para que las mipymes puedan realizar su proceso de exportación sin problemas, ya que el *currier* juega el papel de canal de distribución de los bienes entre las mipymes y el mercado extranjero, por lo que el éxito de la exportación dependerá de factores como la confiabilidad, transparencia y profesionalismo del prestador de servicios.

d. Estrategia de promoción internacional

Debido a los recursos limitados de las mipymes, la estrategia de promoción internacional que se propone se basa en la reducción de costos en comparación con los medios de promoción

tradicionales. El marketing digital, enfoques basados en redes sociales y marketing por correo electrónico, son herramientas de promoción para llegar a mercados extranjeros, que reducen costos al mismo tiempo que pueden tener un gran alcance de personas impactadas simultáneamente en diferentes países y territorios. Por este motivo, se propone la estrategia de marketing digital para captivar audiencias y crear comunidades en el mercado internacional.

10. Conclusiones

La internacionalización es una oportunidad de desarrollo tanto para las mipymes como para la economía del país. A grandes rasgos, esta se compone de diferentes factores como la selección de mercados internacionales, estrategias de modos de entrada a esos mercados, el plan logístico internacional y la estrategia del marketing mix internacional.

Para proponer una estrategia de internacionalización a las mipymes colombianas del sector sistema moda, se propone la herramienta “Selección de mercados internacionales para mipymes del sistema moda”; por otro lado se propone como método de entrada la exportación directa utilizando el proceso de exportación por tráfico postal; también se propone un plan de logística internacional basado en la venta B2C a través de canales de comercio electrónico y un modelo logístico de crowdsourcing para envíos internacionales; por último se propone una estrategia de marketing mix principalmente basada en el uso de la digitalización y herramientas digitales como medio principal para definir los factores de producto, precio, distribución y promoción en la estrategia internacional.

Una conclusión central que se puede extraer del estudio y análisis anterior, es que el comercio electrónico, los canales digitales y el fenómeno de la digitalización, traen consigo grandes beneficios y oportunidades para las mipymes que quieran iniciar un proceso de internacionalización. Por otro lado, se demuestra que este proceso también conlleva desafíos, debido a las barreras de entrada ineludibles hacia los mercados extranjeros.

En materia teórica, esta investigación contribuye en el campo de negocios internacionales, estrategia, emprendimiento e innovación debido a las diferentes temáticas que el estudio aborda. En materia gerencial, para la industria y las empresas del sector, esta investigación propone una guía práctica para orientar el

planteamiento e inicio de un proceso de internacionalización. Para la academia, esta investigación pretende ser de carácter informativo y de recopilación de datos para nutrir el contenido de información acerca de temáticas de internacionalización, mipymes, sector sistema moda y comercio electrónico.

11. Recomendaciones

El estudio y análisis hecho en la presente investigación, centrado en la propuesta de una estrategia de internacionalización para mipymes colombianas del sector sistema moda utilizando el comercio electrónico como canal de ventas, ha sacado a luz una guía general basada en factores como la selección de mercados internacionales, el modo de entrada internacional, el plan logístico, el mix de marketing y la factibilidad de internacionalización. Para futuras investigaciones, se recomienda darle mayor atención a la aplicación de esta estrategia en casos reales, ya que es necesario investigar y analizar casos de mipymes de la industria de moda colombiana que hayan realizado con éxito un proceso de internacionalización usando el comercio electrónico como plataforma exportadora, además es indispensable poner en práctica la estrategia propuesta mediante un ejemplo con una mipyme del sector.

También es necesario profundizar en otros posibles métodos de internacionalización para las mipymes del sector, para que estas puedan tener una mejor visión de las posibilidades y oportunidades que tienen en materia internacional.

Otro tema fundamental de interés en el proceso de internacionalización es el análisis de la factibilidad financiero y de recursos, por lo que se propone para futuras investigaciones, el desarrollo de una herramienta metodológica para análisis de factibilidad de internacionalización de las mipymes.

Por último, a raíz de la presente investigación, pueden surgir estudios posteriores en temas específicos de interés como el rol de las entidades gubernamentales y la redes de apoyo en el proceso de internacionalización de las mipymes del sector, la innovación en el comercio electrónico transfronterizo, las estrategias de mercadeo digital en el proceso de entrada a mercados internacionales, entre otros.

A las mipyes del sector sistema moda que quieran tomar como referencia la estrategia de internacionalización propuesta en la presente investigación, se les recomienda hacer uso de las herramientas que diferentes entidades, como procolombia, las cámaras de comercio, el ministerio de tecnologías de la información, el ministerio de comercio y el gobierno nacional, ponen a su disposición, esto con la finalidad de obtener el acompañamiento necesario para lograr con éxito su proceso de internacionalización.

12. Referencias Bibliográficas

- Alejandro Cano, J., Antonio Campo, E., & Baena Rojas, J. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas. Dirección y Organización.
- Bancolombia. (2019, julio 4). Grupo Bancolombia. Retrieved from <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/programas-gobierno-apoyo-pymes>
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Correa, G. (2020, enero 22). Colombiatex 2020 busca consolidar la industria nacional . La opinión de la Torre, M., Arriaga, L., & Avalos, M. (2012). Marketing mix: la fortaleza de las grandes empresas. Contribuciones a la economía.
- Dinero. (2020, junio 2). Sector textil y de confección solicita al Gobierno protección ante la crisis . Dinero.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la investigación sexta edición. McGRAW-HILL.
- Inexmoda. (2020, septiembre 21). Inexmoda pone en marcha un plan de reactivación económica para el sistema moda en el 2021. Colombia.
- Inexmoda, Sectorial y Raddar. (2020). Informe del Sistema Moda enero 2020. Inexmoda.
- Jajja, M. S., & Jat, M. N. (2019). Daraz.pk: Online Marketplace's Value Chain. *Asian Journal of Management Cases*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). Dirección estratégica 7th ed. Pearson.
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*.
- Mangiaracina, R., Perego, A., Seghezzi, A., & Tumino, A. (2019). Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review . *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Mipymes. (2019). Mipymes. Retrieved from <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Procolombia. (2019). Guía de exportación para diseñadores de moda. Procolombia.
- Procolombia. (2019). Guía práctica para la exportación por tráfico postal y muestras sin valor comercial.

- Procolombia. (2019, abril 3). Procolombia. Retrieved from <https://procolombia.co/noticias/procolombia-lanzo-colombia-un-clic-para-impulsar-el-e-commerce>
- Procolombia. (2020). Comercio electrónico, una necesidad para los exportadores colombianos . Procolombia.
- Ren, S., Chan, H.-L., & Siqin, T. (2020). Demand forecasting in retail operations for fashionable products: methods, practices, and real case study. *Annals of Operations Research*.
- Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Digitalization and Internationalization. *Technology Innovation Management Review*.
- Sectorial. (2018). Contrabando de Ropa en Colombia es de \$4,8 billones . Sectorial.
- Sectorial. (2020). Industria de la Moda: Golpeada por la Pandemia, pero con Expectativas Positivas. Sectorial.
- Sectorial. (2020). Inexmoda Apuesta por la Reactivación del Sector en 2021 . Sectorial.
- Shuman, A. G. (2020). Breaking down barriers: Understanding the limiting factors for SMEs on internationalization . *Development and Learning in Organizations* .
- Torres, R. (2020, febrero 25). Colombia Productiva lanza guía para que empresas de moda vendan en grandes superficies. *Valora Analitik*. Retrieved from *Valora Analitik*: <https://www.valoraanalitik.com/2020/02/25/colombia-productiva-lanza-guia-para-que-empresas-de-moda-vendan-en-grandes-superficies/>
- Wang, X., Xie, J., & Fan, Z.-P. (2020). B2C cross-border E-commerce logistics mode selection considering product returns . *International Journal of Production Research*.
- Xiaoguang, Q., Jin Hooi, C., Junyan, H., & Yifan, L. (2020). Motivations for selecting cross-border e-commerce as a foreign market entry mode. *Industrial Marketing Management*.
- Yan , H., Hu , X., & Liu , Y. (2020). The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance. *International Business Review*.
- Zhu, Y., Warner, M., & Sardana, D. (2020). Internationalization and destination selection of emerging market SMEs: Issues and challenges in a conceptual framework . *Journal of General Management*.

13. Anexos

Anexo 1: Market entry modes: advantages and disadvantages Tomado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005)

Exporting	
Advantages <ul style="list-style-type: none"> • No operational facilities needed in the host country • Economies of scale can be exploited • By using Internet small/inexperienced firms can gain access to international markets 	Disadvantages <ul style="list-style-type: none"> • Does not allow the firm to benefit from the locational advantages of the host nation • Limits opportunities to gain knowledge of local markets and competitors • May create dependence on export intermediaries • Exposure to trade barriers such as import duties • Incurs transportation costs • May limit the ability to respond quickly to customer demands
Joint ventures and alliances	
Advantages <ul style="list-style-type: none"> • Investment risk shared with partner • Combining of complementary resources and know-how • May be a governmental condition for market entry 	Disadvantages <ul style="list-style-type: none"> • Difficulty of identifying appropriate partner and agreeing appropriate contractual terms • Managing the relationship with the foreign partner • Loss of competitive advantage through imitation • Limits ability to integrate and coordinate activities across national boundaries
Licensing	
Advantages <ul style="list-style-type: none"> • Contractually agreed income through sale of production and marketing rights • Limits economic and financial exposure 	Disadvantages <ul style="list-style-type: none"> • Difficulty of identifying appropriate partner and agreeing contractual terms • Loss of competitive advantage through imitation • Limits benefits from the locational advantages of host nation
Foreign direct investment	
Advantages <ul style="list-style-type: none"> • Full control of resources and capabilities • Facilitates integration and coordination of activities across national boundaries • Acquisitions allow rapid market entry • Greenfield investments allow development of state of the art facilities and can attract financial support from the host government 	Disadvantages <ul style="list-style-type: none"> • Substantial investment in and commitment to host country leading to economic and financial exposure • Acquisition may lead to problems of integration and coordination • Greenfield entry time-consuming and less predictable in terms of cost.

Anexo 2: Requisitos para exportar por tráfico postal. Tomado de (Procolombia, 2019)

¿QUÉ MERCANCÍAS PUEDO EXPORTAR A TRAVÉS DE TRÁFICO POSTAL?



Productos que cumplan con las normas colombianas como ropa, zapatos, electrodomésticos, juguetes, en general cualquier producto, excepto perecederos, mercancías peligrosas, explosivos, armas, municiones, prendas militares, drogas, tabaco, joyas y material precioso, plantas, animales vivos, juguetes bélicos, antigüedades y pornografía.

¿QUÉ REQUISITOS DEBE CUMPLIR EL ENVÍO DE MERCANCÍAS A TRAVÉS DE TRÁFICO POSTAL?



Productos que estén soportados mediante factura, donde su valor no supere los USD \$5.000 y su peso no sea superior a 50 kg. Por favor tener presente que el peso, valor y cantidades varía de acuerdo con las restricciones en destino, por ello se debe conocer la norma del país destino.

¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS PARA EXPORTAR A TRAVÉS DE TRÁFICO POSTAL?

1. Ser persona natural o jurídica.
2. Empacar la mercancía y verificar que no exceda el peso y valor declarado en factura que indica la norma.
3. Presentar factura comercial.
4. Carta de responsabilidad antinarcóticos (formato simplificado que entrega el operador Courier).
5. Guía de transporte emitida por la empresa de mensajería especializada.
6. Requisitos específicos exigidos por país destino (en caso de que aplique).
7. Certificado de origen (en caso de que aplique).
8. Generación DEX simplificado por parte de la empresa de transporte.

