

INFORME
Plan Exportador NATARE SWIM S.A.S.



Elaborado por: Carlos Andrés Gómez Arango
Asesor Temático: Jaime Alberto Zúñiga Raigoza

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
SITUACIÓN EN ESTUDIO	4
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
MARCO CONCEPTUAL	13
METODOLOGÍA	15
CONCLUSIONES	17
APRENDIZAJES	18
BIBLIOGRAFÍA	19

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1.Organigrama Implementos Natare (Cerón Gómez, 2016).....	6
Ilustración 2.Organigrama Natare Swim S.A.S. (Cerón Gómez, 2016).....	6
Ilustración 3.Proveedores (Cerón Gómez, 2016).	8
Ilustración 4.Exportaciones Bañadores 2010-2015 (TradeMap, 2017).	9
Ilustración 5.Exportaciones bañadores Colombia al mundo (TradeMap, 2017).	10
Ilustración 6.Destinos de exportaciones colombianas, bañadores de hombre 2015. (TradeMap, 2016).....	11
Ilustración 7.Cronograma (elaboración propia).	17

Introducción

El Grupo Antioquia Exporta Más de la Cámara de Comercio de Medellín tiene como objetivo liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora, articulando e integrando iniciativas públicas y privadas, fortaleciendo las empresas de la región que cuentan con una oferta exportable que potencie su estrategia de internacionalización.

En el marco del proyecto “Desarrollo de planes exportadores”, (Antioquia Exporta Más, 2016) se pretende realizar un plan exportador para la empresa pyme Natore Swim S.A.S., productora de vestidos de baño de competencia, con el propósito de orientar la compañía en los procesos de exportación e internacionalización y potenciar los resultados de la compañía en un horizonte de tres años, dadas las condiciones administrativas y los procesos productivos actuales.

Para desarrollar el diagnóstico del estado actual, tanto de la compañía como de los productos exportables, se efectuarán reuniones periódicas de seguimiento y control, con el fin de entregar avances y definir, en primera medida, el mercado objetivo y posteriormente las estrategias adecuadas de comercialización y de mezcla de mercadeo, buscando alinear las mismas a las necesidades de la empresa y del nicho de mercado que se busca permear. Del mercado objetivo se analizarán las condiciones demográficas y sociales con el fin de hacer inteligencia estratégica y conocer de primera mano el comportamiento del consumidor y las necesidades que busca satisfacer mediante el proceso de compra, para así poder ajustar el producto y entregar mayor valor agregado.

Una vez se cuente con una estrategia clara para el proceso de internacionalización, se trabajará siguiendo un cronograma, con el fin de cerrar brechas existentes previo a la exportación de los productos y realizar la puesta en marcha cuando realmente la compañía se encuentre preparada para implementar procesos de internacionalización en su ADN.

Situación en estudio

Una estrategia de internacionalización tiene como resultado mayor participación de mercado, retornos más rápidos sobre la inversión, posibilidad de manejar economías de escala, ventajas por ubicación (menores costos, acceso a materias primas, proveedores y clientes), posibilidad de crear sinergias y flexibilizar las estructuras del negocio (Villa, 2016). Dadas las ventajas, son muchas las pequeñas y medianas empresas que buscan incursionar en procesos de internacionalización con productos potencialmente exportables, pero desconocen los requerimientos, documentación y variables que deben tener en cuenta a la hora de evaluar los destinos para sus productos estrella.

En la actualidad, Colombia como país tiene una clara dependencia en sus exportaciones del sector minero energético y Antioquia aporta el 25% de las exportaciones totales del país (Cámara de Comercio de Medellín, 2015). Teniendo en cuenta que de esas exportaciones en Antioquia un alto porcentaje, 67% promedio 2014-2015, corresponden a productos no minero energéticos, tales como textiles, agrícola, vehículos y flores, además del café (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015) se abre entonces una ventana enorme de posibilidades para diversificar la canasta exportadora del departamento. En Antioquia, las pymes cobran cada día más importancia en términos de internacionalización y se ha presentado un auge exportador pasando de tener una participación una décima parte del valor total de las exportaciones del departamento en el año 2000 a representar una cuarta parte en el año 2014. (Antioquia Exporta Más, 2016) (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).

Natare Swim S.A.S. es una empresa de diseño y comercialización directa de trajes de baño para la práctica de deportes acuáticos, caracterizados por su estética, coloridos gráficos y altos los estándares de calidad para entrenamiento y competencia.

Con una experiencia de más de ocho años en Colombia, Natare Swim S.A.S. se ha caracterizado siempre por ofrecer a sus clientes, hombres y mujeres de cualquier edad que practican deportes acuáticos, prendas de alto confort, pero a la vez mucho estilo, que suplen las necesidades inherentes a la práctica del deporte de alto rendimiento o el desarrollo de sus hobbies.

La estructura organizacional de Natare Swim S.A.S. está dividida en tres centros de costos y operaciones:

IMPLEMENTOS NATARE: Se encarga principalmente de la fabricación, producción y venta de implementos para la enseñanza y entrenamiento de la natación. Este centro de operaciones es el más antiguo de la compañía, con más de 15 años de presencia a nivel doméstico, sin embargo, los productos de esta línea de negocio no están en consideración para emprender el proceso exportador, por temas de margen, costos de exportación por el volumen y buen desempeño a nivel local.

El organigrama es el siguiente:

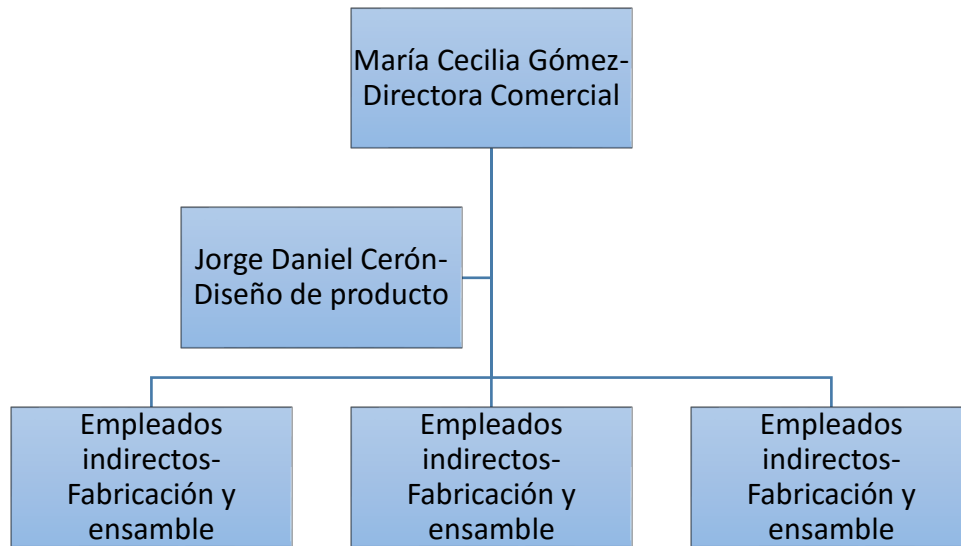


Ilustración 1. Organigrama Implementos Natare (Cerón Gómez, 2016).

Natare Swim S.A.S.: Dedicado a la fabricación, producción y venta de trajes de baño. Se producen dos grandes líneas que son los trajes de dos piezas y los enteros, estos últimos los más vendidos y los que se considera que pueden tener mayor éxito por los factores climáticos y estacionarios que evitan el uso de los trajes de dos piezas durante largas temporadas del año.

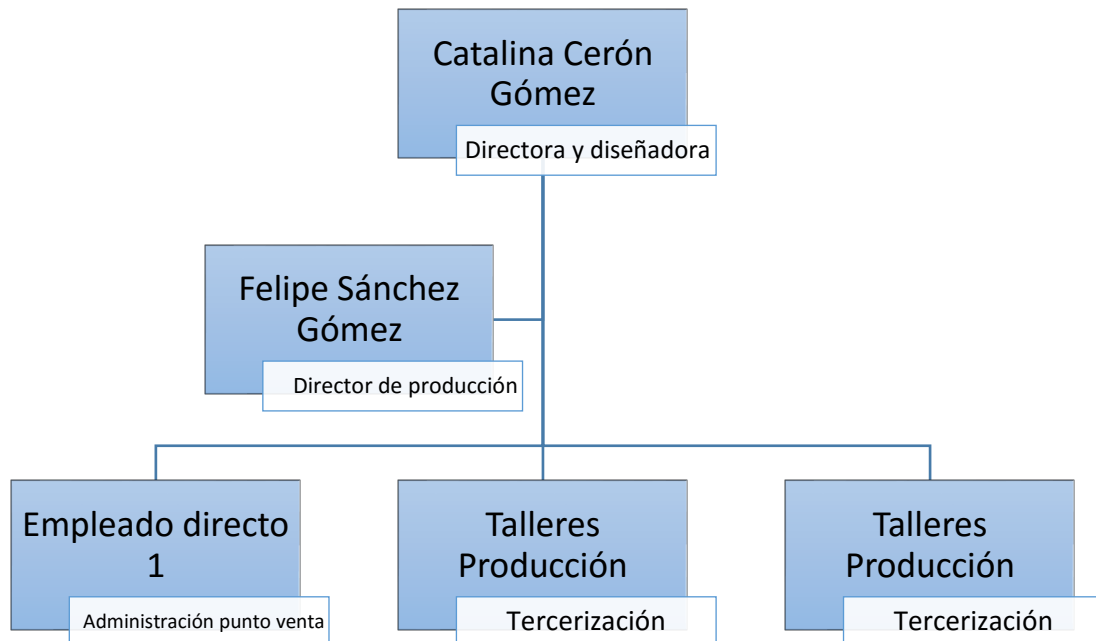


Ilustración 2. Organigrama Natare Swim S.A.S. (Cerón Gómez, 2016).

Diseñadora y directora:

Catalina Cerón Gómez, encargada del diseño de artes digitales, control de inventario de producción y venta, manejo de redes sociales y página web. A su vez es la encargada de monitorear estadísticas de venta, rotación de inventarios y con base en esas estadísticas se encarga de la cadena de abastecimiento de la compañía. En el futuro va a estar encargada del relacionamiento comercial, negociación de derechos de marca y condiciones de distribución de los productos Natare Swim S.A.S.

Control de producción:

Felipe Sánchez Gómez, encargado del trazo, corte y control de producción en talleres de confección. Dentro de sus labores está garantizar la existencia de producto terminado para abastecer la tienda y el *stock* necesario para atender los pedidos por página web. Adicionalmente, dada la producción cíclica realizada por Natare Swim S.A.S., se debe planificar teniendo en cuenta niveles de ventas por referencia y talla con el fin de minimizar desperdicios y productos de baja rotación.

Talleres aliados:

El proceso de corte y confección es tercerizado, para lo cual se cuenta con dos talleres con los que viene trabajando por más de cuatro años, con resultados satisfactorios de calidad, entrega y oportunidad. Dichos talleres adicionalmente realizan el proceso de empaque, de manera que los trajes de baño son entregados listos para su comercialización.

Almacén:

La empresa cuenta con un punto de venta ubicado en el centro comercial Obelisco, Local 236. La administración del punto de venta es responsabilidad de una empleada, encargada de atender clientes en mostrador y despachar los pedidos que se reciben a través de la página web a nivel nacional.

Proveedores:

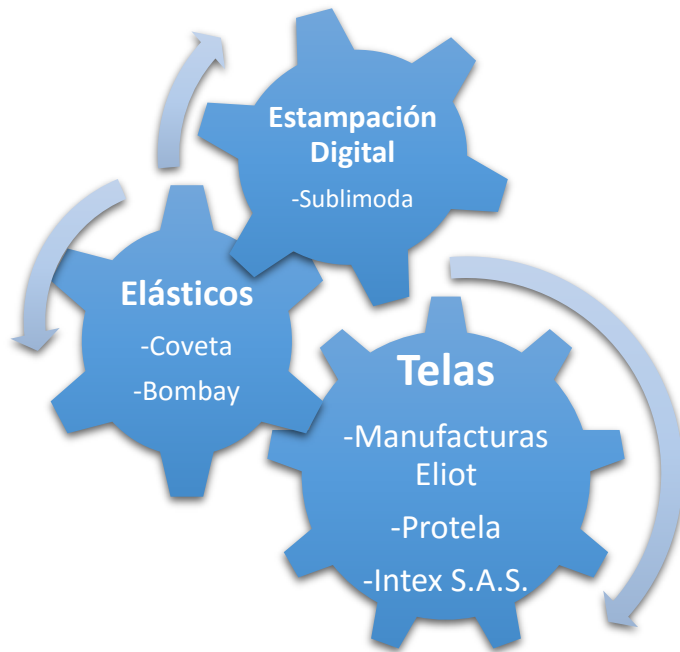


Ilustración 3. Proveedores (Cerón Gómez, 2016).

Dado su modelo operacional y de negocio, Natare Swim S.A.S. no requiere de una estructura organizacional robusta. La dirección estratégica de la compañía está a cargo de su propietaria, quien se apoya en los procesos productivos en un director de producción. Los procesos de corte, confección, terminación y empaque están tercerizados a cargo de talleres de confección, a los cuales se les remunera por producto terminado y no se tiene ninguna relación laboral con los empleados.

Una vez se cuenta con el producto terminado, existen tres canales de distribución para llegar al cliente final: Ventas en punto de venta en el centro comercial Obelisco, pedidos realizados por página web y ventas en campeonatos regionales y nacionales, organizados por las diferentes ligas de natación locales o por las federaciones.

En la actualidad, la producción de vestidos de baño para deportes acuáticos llevada a cabo por Natare Swim S.A.S. se realiza de acuerdo a la demanda. La empresa cuenta con inventario de telas en bodega sin ningún costo y planea la producción de acuerdo a los campeonatos que se vayan a desarrollar en el futuro donde se puedan vender vestidos de la marca o por pedidos de ligas de natación o equipos que representen grandes cantidades. No se conoce con exactitud la capacidad productiva con el capital humano y la materia prima con la que se cuenta actualmente.

La compañía ataca un nicho de mercado desatendido y monopolizado por marcas de gran reconocimiento mundial, lo que se traduce en poca variedad de diseños de trajes de baño, disponibilidad limitada y precios elevados. Los hombres y mujeres practicantes de deportes acuáticos tienen la necesidad de cambiar con frecuencia sus trajes de baño, por lo que una marca como Natare, que ofrece variedad, comodidad y precios competitivos es la mejor solución para sus necesidades diarias en el desarrollo del deporte. Los trajes producidos y comercializados por Natare tienen todo el potencial necesario para permear con éxito los mercados internacionales, pues cuentan con una confección de primer nivel, acabados de las prendas de óptima calidad y adicionalmente tienen el factor diferenciador que son los diseños de los estampados y la oportunidad para el momento de compra. Este último factor puede ser clave, pues por la falta de participantes que aumenten la oferta de dichos productos en el mercado, los deportistas en ocasiones tienen que esperar semanas para poder encontrar la talla adecuada, pero al no tener alternativas de compra deben conformarse con la oferta de servicios que actualmente prestan los proveedores locales y los representantes de las grandes marcas comercializadoras.

Conocedores de las limitaciones que existen en el mercado colombiano por la escasa población practicante de este tipo de actividades y en vista de las oportunidades que los mercados internacionales ofrecen, Natare Swim S.A.S. ha enfocado durante los últimos años todos sus esfuerzos en expandir sus operaciones inicialmente a América Latina. Esta región representa una oportunidad relevante para empresas pyme como Natare Swim S.A.S. que quieren incursionar por primera vez en la exportación de productos, pues ofrece ventajas de similitud cultural, cercanía que representa menores costos de exportación de productos y tiene menores barreras de entrada que gigantes mundiales, como China y Estados Unidos, en donde, además de tener que superar múltiples exigencias para comercializar un producto, se presenta mayor oferta y condiciones que hacen más difícil la competitividad. Estos factores, en adición al dinamismo mostrado por los bañadores para hombres y mujeres, identificados con los códigos arancelarios 621111 y 621112 respectivamente, hacen de esta región la predilecta para exportar los productos Natare. Según el portal académico TradeMap, en el 2010 las exportaciones de bañadores se encontraban en niveles de 570 millones de dólares y ha presentado un comportamiento creciente hasta llegar a estar por encima de los 700 millones de dólares en América Latina. De ambos productos, destacan los bañadores de hombre, que experimentaron un crecimiento superlativo del 61% desde el año 2010 al 2015 en valor de exportaciones.

Código del producto	Descripción del producto	Valor exportada en 2011, miles de Dólar Americano	Valor exportada en 2012, miles de Dólar Americano	Valor exportada en 2013, miles de Dólar Americano	Valor exportada en 2014, miles de Dólar Americano	Valor exportada en 2015, miles de Dólar Americano
621111	Bañadores para hombres o niños (exc. de punto)	301.221	336.292	412.968	466.375	486.387
621112	Bañadores para mujeres o niñas (exc. de punto)	271.764	225.894	229.041	239.190	237.984

Ilustración 4. Exportaciones Bañadores 2010-2015 (TradeMap, 2017).

Colombia, como país exportador de los productos producidos por Natare, evidencia un patrón similar al observado en América Latina, reflejando un aumento sustancial de exportaciones de bañadores de hombre, sin embargo, es evidente que las cifras aún no reflejan saturación, pues de 2010 a 2014 se presentan exportaciones de todo el gremio por únicamente 250.000 dólares, aproximadamente unos 750 millones de pesos colombianos. Adicionalmente, en el periodo 2014-2015 se presenta un aumento considerable en las exportaciones de bañadores de hombre, 158%, al llegar a niveles de 637.000 dólares americanos. Para el cierre del año 2015, de acuerdo a TradeMap, las exportaciones colombianas representaban el 0,1% de las exportaciones mundiales y el país ubicaba el puesto 42 de posición relativa en exportaciones.

Código	Descripción del producto	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015
621111	Bañadores para hombres o niños (<u>exc. de punto</u>)	187	231	172	247	637
621112	Bañadores para mujeres o niñas (<u>exc. de punto</u>)	93	154	17	14	45

Ilustración 5. Exportaciones bañadores Colombia al mundo (TradeMap, 2017).

El análisis macro de las exportaciones de trajes de baño de hombre en 2015 evidencia que Estados Unidos y México son los destinos con mayor participación, reportando importaciones por 377.000 y 114.000 dólares, respectivamente. Entre estos dos destinos se concentra aproximadamente el 80% de las exportaciones, lo que habla a las claras del potencial existente y de la importancia de profundizar en el análisis de dichos mercados. Posteriormente, ubicados por valor de las exportaciones, se ubican Alemania, Canadá, Ecuador, República Dominicana y Panamá, todos ellos con participaciones inferiores al 5% y a 40.000 dólares en valor neto.

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2015
 Producto : 621111 Bañadores para hombres o niños (exc. de punto)

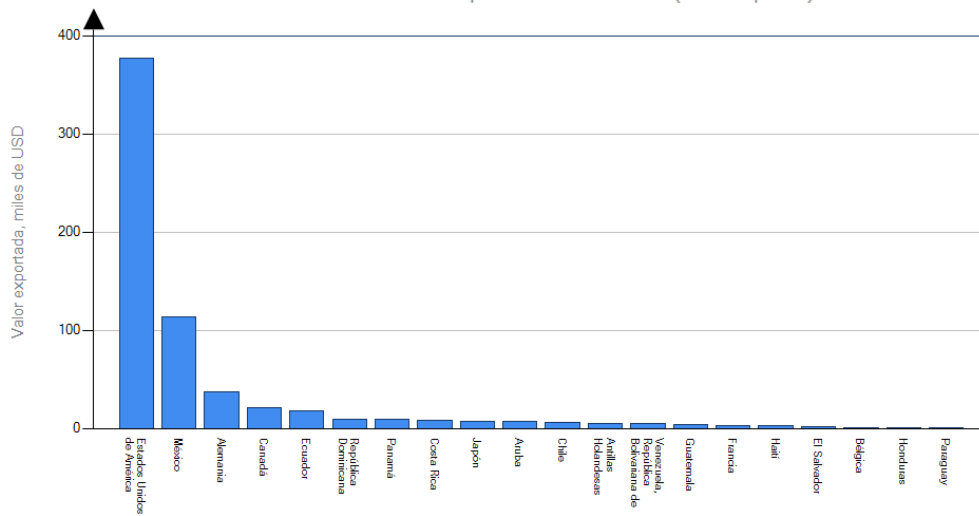


Ilustración 6. Destinos de exportaciones colombianas, bañadores de hombre 2015. (TradeMap, 2016)

Objetivo general

Diseñar un plan exportador para la pyme antioqueña Natare Swim S.A.S., con el propósito de orientar la compañía en los procesos de exportación e internacionalización y potenciar los resultados en el mediano plazo.

Objetivos específicos

- Examinar las condiciones actuales de Natare Swim para determinar su grado de preparación en el mercado internacional y su potencial exportador.
- Analizar los productos ofrecidos por Natare Swim con el fin de identificar aquellos que reúnan las condiciones necesarias para ser exportables.
- Identificar los mercados potenciales para los productos seleccionados, así como los requisitos, restricciones y regulaciones que estos deben cumplir en su ingreso al mercado internacional.
- Definir las estrategias necesarias para adelantar el proceso de exportación de cara a la empresa, al producto y al mercado seleccionado.
- Formular el plan de acción.

Marco conceptual

Globalización

En la actualidad el entorno económico se caracteriza por tendencias crecientes como la interdependencia de países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes y avances tecnológicos en diferentes sectores. Como consecuencia de estas tendencias, surge la globalización de los mercados, fenómeno económico donde ciertas economías crecen fuertemente y se proyectan a otras latitudes. Este incremento de las actividades económicas adopta tres formas:

Comercio internacional: consumo de bienes y servicios importados de otros países y/o producción vendida a otros países en calidad de exportación.

Inversión extranjera directa: inversiones de empresas radicadas en un país para establecerse en otros países.

Flujos de mercado de capitales: búsqueda de tasas de interés y garantías beneficiosas en economías diferentes a la local, como forma de ahorro e inversión en activos financieros.

Internacionalización

Se entiende como el conjunto de actividades llevadas a cabo por una compañía con el fin de incursionar en algún mercado foráneo. Se pretende atacar un nicho de mercado de manera que se pueda ganar participación de mercado en forma incrementalmente y a la vez diversificar riesgo al abrir las fronteras (Canals, 1994). En la misma línea, Galán, González y Galende (2000) consideran la internacionalización como la forma en la que una empresa desarrolla sus actividades en un entorno global, generando intercambio de conocimiento, dinero o simplemente relaciones comerciales entre diferentes países.

La internacionalización de una empresa es el resultado de un exhaustivo estudio y análisis de las capacidades y los recursos estratégicos con los que cuenta, para definir de acuerdo a ellos amenazas y oportunidades del entorno interno y externo con el fin de definir los mercados potenciales en los cuales debe incursionar (Galán, Galende & González, 2000).

Estrategia de internacionalización

La estrategia de la internacionalización a nivel macro consiste en la integración de mercados entre países, la cual es fomentada a través de la disminución de las regulaciones entre mercados, los acuerdos de libre comercio y la creación de bloques económicos, entre otros.

La competitividad de las organizaciones por el acceso y el sostenimiento en los mercados internacionales es muestra de la denominada “estrategia global” de una empresa.

El desarrollo de una declaración de estrategia requiere de tres pasos: primero, hacer una evaluación del sector, es decir, una comprensión detallada de las necesidades de los clientes; segundo, identificar maneras únicas de crear valor a las empresas o clientes que se decide atender; y tercero, hacer un análisis de la estrategia de los competidores y una predicción de cómo puede cambiar en el futuro. Definidos estos tres pasos, será posible finalmente encontrar el lugar ideal donde las capacidades de la empresa se alineen con las necesidades del cliente de una manera que los competidores no lo puedan realizar (Canals, 1994).

Exportación

El proceso de exportación es la acción por la cual una firma envía bienes o servicios desde su lugar de origen a otros países (Frynas & Mellahi, 2011). Es la forma más simple de internacionalización que una empresa puede adaptar y es, muchas veces, una forma de entrada rápida a mercados internacionales.

De acuerdo con Frynas y Mellahi (2011), cuando una empresa ha dominado el mercado local, puede empezar con una de las fases de internacionalización que es la exportación. Al tomar la decisión de exportar, debe determinar los cambios que requiere su producto o servicio para cumplir con los requisitos del mercado internacional seleccionado, así como los canales de exportación y la estrategia que va a utilizar.

Las empresas exportan generalmente para adquirir conocimiento con un riesgo relativamente bajo y sin altos compromisos con clientes, también se exporta para expandir el nivel de ventas con el fin de aprovechar las capacidades productivas y economías de escala (Frynas & Mellahi, 2011)

Plan exportador

El plan de exportación es una herramienta adecuada para asegurar el equilibrio de los requisitos relacionados con las diversas oportunidades que existen en los mercados internacionales con las características primordiales del producto o servicio que la empresa desea ofrecer.

Según, el Grupo Antioquia Exporta Más, apoyado por la Cámara de Comercio de Medellín, “El plan exportador es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior” (Antioquia Exporta Más, 2016)

Para cualquier empresa un plan de exportación es fundamental como preparación cuando se pretende participar con éxito en el mercado internacional.

Dicho plan sirve para que las empresas enfoquen sus objetivos y definan claramente sus responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación, provee un esquema de seguimiento y evaluación de actividades y sus resultados.

Pyme

Conforme a las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004, las empresas en Colombia se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Específicamente, las pyme son aquellas cuyos activos pueden ser iguales o superiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMMLV, y menores o iguales a 30.000 SMMLV (Bancoldex, 2016).

Metodología

Inicialmente se programan reuniones periódicas de seguimiento con la empresa Natare Swim S.A.S. con el fin de conocer la compañía, su historia, objetivos organizacionales, así como también sus procesos productivos y productos.

Natare Swim cuenta con productos con alto potencial exportador, los cuales apuntan a un mercado atractivo, monopolizado por marcas de gran presencia mundial, que puede admitir entrada de competidores que traigan estrategias disruptivas y ofrezcan diferenciación a los practicantes de deportes acuáticos. A su vez, se evidencia que la compañía carece, entre otros, de procesos estandarizados para el costeo de sus productos y desconoce su capacidad productiva, no maneja reportes organizados de ventas ni estados financieros, razón por la cual se genera una brecha en el potencial exportador y se decide plantear una estrategia de exportación a largo plazo, con el fin de que se ejecuten internamente los ajustes antes de emprender el proceso de internacionalización. Una vez finalizada la primera fase de la consultoría, en la cual se determina el potencial exportador de la empresa y se seleccionan los productos con características sobresalientes, que puedan ser competitivos a nivel internacional, se procede a estudiar los potenciales mercados objetivo, alterno y contingente para los productos seleccionados.

A través de las diferentes consultas ejecutadas se encuentra que la Alianza del Pacífico y los tratados de libre comercio firmados por Colombia con los diferentes países de América Latina pueden representar una ventaja competitiva por costos y facilidades comerciales. Adicionalmente, se evalúan los diferentes mercados de la región, sus características demográficas, población y afinidad con la práctica de los deportes acuáticos para definir cuáles pueden ser los principales aliados para la empresa Natare Swim S.A.S.

Una vez ejecutados los estudios macro, micro y de los comportamientos de los consumidores, se evidencia que México, por tamaño, ubicación y estadísticas de practicantes del deporte es la mejor alternativa para que Natare Swim S.A.S. exporte sus productos.

De allí en adelante se desarrollan reuniones de las cuales se derivan tareas para la compañía y para el equipo de consultoría, con las que se busca identificar las particularidades de los procesos productivos de la empresa y ajustar las mismas a las estrategias por desarrollar en el mercado de destino, con el fin de definir los procesos más eficientes y que más beneficios entreguen a Natare.

Producto del ajuste y selección de los procesos más eficientes se definen las siguientes estrategias.

Negociación de logística de transporte internacional:

Utilizar la negociación Incoterms FCA para el plan logístico y adelantar negociaciones con proveedores locales con el fin de obtener el mejor precio disponible en el mercado para los fletes a la costa que se decida, atlántica o pacífica. Como principales ventajas, permitirá realizar ajustes en cuanto a empaque y embalaje se refiere, con el fin de no robustecer el precio final a través de costos logísticos de desplazamiento interno.

Selección de canales de distribución:

Emprender un proceso de selección en donde se valoren cada uno de los candidatos con los cuales se pretende entablar la relación comercial para la distribución de los productos. Es importante definir los criterios y las ponderaciones de cada uno de ellos con el fin de mitigar los riesgos de escogencia incorrecta del distribuidor en México, pues una mala decisión en este punto del proceso exportador puede generar retrasos, sobrecostos y más importante aún una primera imagen negativa dentro del mercado objetivo que sería difícil de revertir por las características culturales del mexicano.

Estrategias comerciales y monitoreo de ventas:

Una vez se haya exportado por primera vez y como parte de un proceso de monitoreo y estabilización, se recomienda realizar un acompañamiento a las ventas de la marca. Para esto es ideal realizar activaciones comerciales en puntos de venta de los distribuidores, ferias deportivas o en campeonatos de cualquier disciplina acuática que se realicen en México. Si bien la inversión en materia económica puede ser importante, este acompañamiento cercano permitirá crear buenas primeras impresiones y comunicar el mensaje que la marca quiere desde un primer contacto con el cliente final.

Como estrategias alternas, se determina asistir a competencias y ferias deportivas con el fin de presentar el producto en el mercado en el cual se está incursionando. Los emisores de la marca pueden ser nadadores colombianos con los cuales se cierren contratos de representación o con los cuales se establezcan negociaciones para promocionar el producto durante sus competencias. Estos acercamientos con el cliente final permiten a la marca empezar a obtener alguna recordación en los

nadadores y ganar algún espacio paulatinamente, para que en el corto plazo los interesados se desplacen a las tiendas especializadas para buscar los productos Natare.

Finalmente, con base en las estrategias de implementación, el análisis del potencial exportador y las oportunidades que tiene Natare Swim S.A.S. para penetrar el mercado el mercado de oferentes de trajes de baño de competencia, a continuación se presenta el cronograma propuesto para la compañía, teniendo en cuenta que se realiza el mismo con un horizonte de tres años debido al estado actual de la compañía y los ajustes internos que se deben realizar para que se encuentre lista para un proceso exportador.

#	Estado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Detalle Actividad
1	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/jun/2017	01/sep/2018	Allstamientos legales y requisitos de origen
2	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/sep/2018	01/abr/2018	Planeación producto exportable
3	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/nov/2017	01/jun/2018	Negociación Logística de transporte internacional
4	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/jun/2018	01/ene/2019	Relacionamiento comercial y presentacion del producto a aliados
5	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/oct/2018	01/ene/2019	Selección canales de distribución
6	Sin iniciar	NATARE SWIM	Constante		Desarrollo pagina web
7	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/ene/2019	01/jun/2019	Negociación y firma de contratos de distribución
8	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/jun/2019	01/dic/2019	Envío Exportación
9	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/dic/2019	01/jun/2020	Activaciones comerciales en puntos de venta
10	Sin iniciar	NATARE SWIM	01/mar/2020	01/jun/2020	Monitoreo ventas

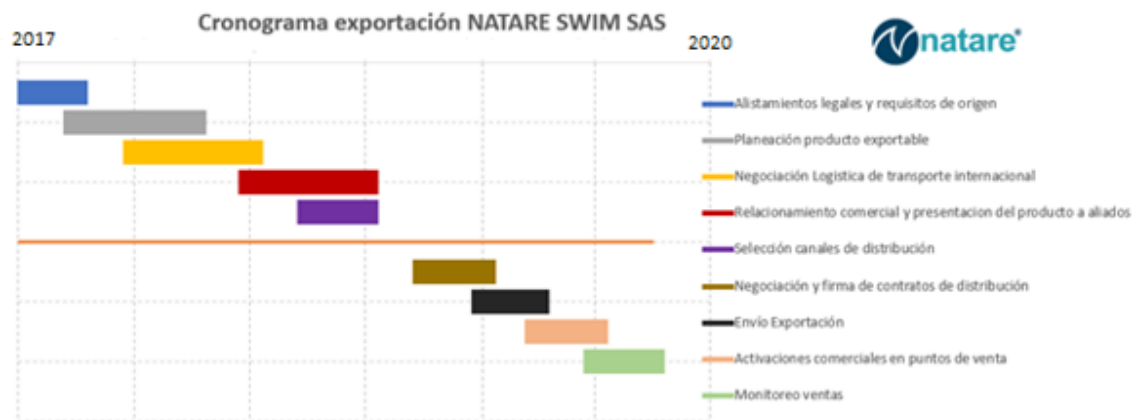


Ilustración 7. Cronograma (elaboración propia).

Conclusiones

- La compañía tiene claro cuáles son los productos estrella, pero carece de una estandarización en los sistemas de costeo que permita conocer con exactitud cuál es el costo real de producir un traje de baño de competencia.

Con miras al proceso exportador, es vital contar con una estandarización de sus procesos que le permita determinar exactamente cuáles son los diferentes costos asociados a la producción tales como desperdicios, bodegajes, fletes, empaques, los cuales hoy en día se estiman sin tener un valor estandarizado para cada uno.

- Resulta importante conocer cuál es la capacidad de producción con la que se cuenta para satisfacer la demanda del mercado mexicano. La misma supera ampliamente la demanda del mercado local y potencialmente puede llegar a sobrepasar los niveles máximos de Natare, dada la estructura organizacional que tiene hoy en día y los aliados en los que se apoya para la confección de los trajes de baño.
- Conocer la capacidad productiva de la compañía puede abrir puertas en el exterior y garantiza a la empresa su competitividad para participar en licitaciones públicas con equipos deportivos, clubes o ligas que demanden gran cantidad de trajes en un tiempo limitado.
- Por sus características de apertura económica, facilidad para hacer negocios, estadísticas de comercio del producto, potencial de nicho de mercado y diversidad cultural ajustables para el producto ofrecido por Natare, México se constituye en el destino apropiado para realizar el proceso exportador.
- Adelantar relacionamiento comercial y presentar del producto previo al ingreso en el mercado objetivo, es parte fundamental de la estrategia para la entrada. Los diferentes torneos a los que se asiste con los productos Natare se deben usar como trampolín para establecer relaciones estratégicas con personas del medio, con las cuales se pueda direccionar a la compañía a potenciales distribuidores en el distrito federal o en cualquier región de México en donde los aliados estén dispuestos a representar a Natare en la distribución de los productos.

Aprendizajes

- Las pymes exportadoras en Antioquia representan una oportunidad invaluable de estudio para fomentar el desarrollo de los diferentes sectores económicos del departamento, adicionalmente la tendencia alcista en exportaciones puede apalancar los niveles de relacionamiento comercial del departamento y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante puestos de trabajo y crecimiento económico.
- Existen más de 200 clubes adscritos a la Federación Mexicana de Natación, pero se considera que puede haber alrededor de 1.000 establecimientos dentro del territorio mexicano dedicados a la práctica de los deportes acuáticos. Distribuidos en los 200 clubes adscritos oficialmente a la federación, se encuentran alrededor de 12.000 mexicanos practicantes de deportes acuáticos de cualquier tipo de manera competitiva, lo que se traduce en un mercado de 36.000 trajes de baño al año para la compañía Natate Swim.
- Debe existir una estructura organizacional sólida, principalmente desde lo administrativo y los procesos logísticos, que permita a las pymes incursionar en procesos exportadores sin ver comprometida su operación a nivel local, de manera que en el mediano plazo se puedan consolidar los mercados internacionales sin perder el posicionamiento adquirido previamente.
- Los mercados globales, cada vez más especializados y competitivos, representan una enorme oportunidad para cualquier compañía, pero incursionar en ellos puede convertirse en un arma de doble filo, toda vez que no diagnosticar previamente sus características, no solo geográficas sino también culturales, puede dar lugar a errores determinantes en la planeación estratégica de internacionalización que conlleven a fracasos.
- El diseño de un plan exportador para una pyme de Antioquia genera la posibilidad de explotar el potencial exportador de la región, poniendo al servicio de la industria local, la metodología y conocimientos académicos aplicados al mercado internacional, de modo que haya un aporte para alcanzar la meta de exportaciones definida a nivel departamental y a nivel nacional.

Bibliografía

Aduanas México. (2016). *Informe Incoterms*. Obtenido de <http://www.sat.gob.mx/aduanas>

Antioquia Exporta Más. (2016). *Pymes Exportadoras Antioqueñas*. Medellín.

Arena. (2017). Obtenido de www.arena.com

Banco Central República del Perú. (2015). *Informe Económico*. Lima.

Bancoldex. (2016). *Bancoldex*. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/>

Cámara de Comercio de Medellín. (2015). *Desempeño de la economía en Antioquia en 2015. Evolución por sectores*.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: Mcgraw-Hill.

Cerón Gómez, C. (12 de 2016). Natare Swim SAS. (C. A. Gómez, & J. A. Zúñiga, Entrevistadores)

DANE. (2015). *Informe Anual DANE*. Bogotá.

Dolphin Swimwear. (2017). *Dolphin Cathalog*. Miami.

Dolphin Swimwear. (2016). Dolphin – Anchored in Rich American History. Miami, Estados Unidos. Obtenido de <http://dolphinswimwear.com/about-us/>

Fabiola Molina. (2017). *Fabiola Molina Swimwear*. Obtenido de <http://www.fabiolamolina.com.br/>

Federación Mexicana de Natación. (2015). Obtenido de <http://fmn.org.mx/page/homepage>

Fondo Monetario Internacional. (2011). *Resumen Sectorial*. Washington D. C.

Frynas, J. & Mellahi, K. (2011). *Introduction to global management*. Oxford: Oxford University Press.

Galán, J.I., Galende, J. & González, J. (2000). *Factores determinantes del proceso de internacionalización. Economía Industrial*. Madrid.

INEGI. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México*. México D.F.

Legiscomex. (2015).. Obtenido de www.Legiscomex.com

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). Bogotá.

Natare Swim. (2016). Obtenido de <http://www.natare.com.co/>

ONU. (2015). *World Population Prospects*. Londres.

ProColombia. (2016). Obtenido de <http://www.procolombia.co/>

Puon, L. (2016). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/author/epuon/>

República de Colombia. (2006). *Ley No. 172 de 1994*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/>

SICE. (2009). *Sistema de Informacion Sobre Comercio Exterior*. Obtenido de www.sice.oas.org

Speedo. (2017). *Speedo*. Obtenido de www.speedo.com

Talaya de Agueda, E. (1997). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic.

TradeMap. (2016). *Trade Map*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Turbo. (2017). *Turbo Swimwear*. Obtenido de <http://www.turbo.es/es>

Villa, M. A. (2016). Seminario de Internacionalización MBA EAFIT. (C. A. Gómez Arango, Entrevistador)