

MEMORIA METODOLÓGICA:  
PLAN EXPORTADOR PARA UNA PYME ANTIOQUEÑA (Dento Line Ltda.)

JORGE IVÁN ZAPATA LAMIR

EAFIT  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN  
2017

MEMORIA METODOLÓGICA:  
PLAN EXPORTADOR PARA UNA PYME ANTIOQUEÑA (Dento Line Ltda.)

JORGE IVÁN ZAPATA LAMIR

MEMORIA METODOLÓGICA DEL PLAN EXPORTADOR PARA UNA PYME  
ANTIOQUEÑA (Dento Line Ltda.)

Asesora temática: RAQUEL ROLDÁN YEPES  
Asesora metodológica: MÓNICA HENAO CALAD

EAFIT  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN  
2017

## MEMORIA METOLÓGICA DEL PLAN EXPORTADOR PARA UNA PYME ANTIOQUEÑA (Dento Line Ltda.)

### Resumen

“En los 12 meses del año anterior las exportaciones disminuyeron en un 34,9%. El 2015 representó uno de los peores años para las ventas del país de los últimos tiempos”. (Revista Dinero, 2016).

Las exportaciones en 2015 fueron las más bajas de los últimos cinco años, (después de la crisis económica), principalmente por la disminución (del 49.3%) de las exportaciones de petróleo y sus derivados. Este sector representó una variación de -31,3 % del total de la variación de 34,9 %. (Revista Dinero, 2016).

Esto deja claro que el país tiene una gran dependencia minero-energética dentro del total de sus exportaciones, por lo que se hace totalmente necesario diversificarlas y darles un impulso a las no tradicionales. (Revista Dinero, 2016).

Hacia el año 2018, Colombia deberá estar exportando bienes no mineros ni petroleros de alto valor agregado por USD 30.000 millones, gracias a un fortalecimiento de la industria, lo que significaría un cambio de rumbo de su comercio exterior. (País, 2016).

De esa meta que se trazó desde el Ministerio de Comercio Exterior (USD 30.000 millones), el 15,7 % le corresponde a Antioquia (USD 4.726).

Es por esto que el Grupo Antioquia Exporta Más comenzó un proyecto que tiene como propósito liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora articulando e integrando iniciativas públicas y privadas para aportar a la mencionada meta.

La Universidad EAFIT participa en esta estrategia aportando la asesoría que los estudiantes de posgrado y unos asesores expertos en comercio exterior les proporcionamos a pymes antioqueñas, con el objetivo de desarrollarles un plan exportador que les permita responder a los principales aspectos que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional.

En esta memoria metodológica se expone cómo se llevó a cabo la asesoría proporcionada a la pyme Dento Line Ltda. , desde la construcción de su plan exportador (análisis de su potencial exportador), la preselección de mercados y el análisis del producto en un mercado objetivo hasta llegar a un plan de acción donde se propone un cronograma de actividades para la empresa.

## **Abstract**

In the 12 months of last year, exports decreased by 34.9%. The year 2015 represented one of the worst years for the country's sales in recent times. " (Revista Dinero, 2016).

Exports in 2015 were the lowest in the last five years [after the economic crisis], mainly due to the decrease [of 49.3%] in oil exports and its derivatives. This sector represented a variation of -31.3% out of a total variation of 34.9%. (Revista Dinero, 2016).

This makes it clear that the country is highly dependent on mining and energy as part of the total of its exports, so it is absolutely necessary to diversify and give a boost to non-traditional exports. (Revista Dinero, 2016).

By 2018, Colombia should be exporting non-mining and high value-added oil products worth USD \$30,000,000 thanks to a strengthening of such industry, which would mean a change in the direction of its foreign trade. (País, 2016).

From that goal drawn by the Ministry of Foreign Trade [USD \$30,000,000], 15.7% corresponds to Antioquia (USD 4,726).

That is why Grupo Antioquia Exporta Más started a project whose purpose is to lead the structuring and implementation of a regional export strategy articulating and integrating public and private initiatives to contribute to the aforementioned goal.

EAFIT University participates in this strategy by providing the advice that postgraduate students and experts in foreign trade provide to SMB (Small and Medium sized Businesses) Antioquia, with the objective of developing an export plan that allows them to respond to the main aspects that arise in the elaboration And implementation of international trade strategy.

This methodological report explains how the advice provided to the SMB Dento Line Ltda. was carried out. From building its export plan [analysis of its export potential], the pre-screening of markets and product analysis on a target market, to arriving at an action plan where a schedule of activities for the company is proposed for the company.

**Palabras claves:** Plan exportador, Dento Line Ltda., pyme, Grupo Antioquia Exporta Más, mercado objetivo.

**Key Words:** Export plan, Dento Line Ltda., pyme, Grupo Antioquia Exporta Más, target market.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	9
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR RESOLVER O INTERVENIR .....	16
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	18
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	21
6. INDICACIÓN DE LAS DIFICULTADES Y LOGROS A TRAVÉS DEL PROCESO .....	34
7. CONCLUSIONES.....	37
8. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA .....	39
9. FUENTES DE CONSULTA.....	40

## TABLA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Formas de entrada según Franklin Root. ....	11
Ilustración 2. Diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. ....	21
Ilustración 3. Matriz de selección de mercados. ....	22
Ilustración 4. Sedas dentales de 25 m. ....	23
Ilustración 5. Sedas dentales de 35 m. ....	23
<b>Ilustración 6.</b> Sedas dentales de 50 m. ....	24
<b>Ilustración 7.</b> Sedas dentales de 40 m. ....	24
Ilustración 8. Exportación DDP a Perú sedas dentales de 200 m - 5000 unidades. ....	25
Ilustración 9. Página web de Dento Line. ....	26
<b>Ilustración 10.</b> Redes sociales propuestas para Dento Line. ....	26
Ilustración 11. Fortalezas Dento Line. ....	28
Ilustración 12. Debilidades Dento Line. ....	29
Ilustración 13. Amenazas Dento Line. ....	29
Ilustración 14. Oportunidades (I) Dento Line. ....	30
Ilustración 15. Oportunidades (II) Dento Line. ....	30
Ilustración 16. Cronograma de actividades (I). ....	31
<b>Ilustración 17.</b> Cronograma de actividades (II). ....	31
Ilustración 18. Cronograma de actividades (III). ....	32
Ilustración 19. Cronograma de actividades (IV). ....	32
Ilustración 20. Cronograma de actividades (V). ....	33

## 1. INTRODUCCIÓN

En el 2016, el Grupo Antioquia Exporta Más comenzó a promover una iniciativa privada que pretende liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora, que incentive la competitividad de las pymes en la región y contribuya a la cuota de exportaciones que se trazó el Ministerio de Comercio Exterior para nuestro país: en 2018, Colombia deberá estar exportando bienes no mineros ni petroleros de alto valor agregado por USD 30.000 millones. (País, 2016).

En la actualidad hay servicios en materia de comercio exterior para el público no exportador, como, por ejemplo, asesorías básicas, para el público que realiza exportaciones desde 20.000 USD hasta 50.000 USD existe el Plan Padrino y para aquel público que realiza exportaciones desde 50.000 USD en adelante está el programa Empresas de Excelencia Exportadora, atendido por Bancoldex y el MinTIC (Antioquia Exporta Más, 2016).

No existía un apoyo para aquellas empresas que realizaran exportaciones inferiores a 20.000 USD, por lo cual el Grupo Antioquia Exporta Más, con el apoyo de EAFIT, lanzó el proyecto de asesoría para las pymes antioqueñas no superaran dicha cifra.

Yo, como estudiante del MBA de la Universidad EAFIT, formé parte del proyecto llamado plan exportador, y fui designado como asesor de la pyme Dento Line Ltda; fabricante de productos para la higiene oral.

El objetivo del proyecto era diseñar un plan exportador para la pyme Dento Line Ltda; cuyas exportaciones no exceden los USD 20.000, con base en la metodología utilizada por el Grupo Antioquia Exporta Más, y con el fin de fortalecer su competitividad.

Para lograr el objetivo se hizo lo siguiente:

- Identificar las variables y componentes de una estrategia de internacionalización con base en las teorías vigentes que indicaran el camino más adecuado de incursión en el mercado exterior para Dento Line Ltda.
- Analizar la situación actual de Dento Line Ltda. con base en un diagnóstico de sus procesos administrativos y productivos para determinar su potencial exportador.
- Aplicar la metodología de intervención y consultoría del Grupo Antioquia Exporta Más a Dento Line Ltda. para contribuir a la estructuración de su estrategia de internacionalización.

Todo esto se logró con la recolección de información, de fuentes primarias y secundarias; se realizaron entrevistas a profundidad con el gerente de ventas y con el gerente general de la pyme, quienes estuvieron muy involucrados en el proceso y recibían un reporte de las fases que se iban completando.

Las empresas están constantemente en búsqueda de un crecimiento organizacional. Se entiende por crecimiento la expansión que realiza la empresa hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela. Las compañías en crecimiento se expanden en nuevos mercados y segmentos de mercado, nuevas regiones, incluso nuevos países (Castro, 2012).

Es por esto que Dento Line Ltda. Necesita comenzar a exportar sus productos; de ahí la importancia de un plan exportador que le servirá como fuente de apoyo durante dicho proceso.

El resultado de este proyecto fue el acompañamiento y asesoría que se le hizo a la empresa en la investigación de los mercados para su incursión, la selección de un mercado potencial sobre el cual se hizo un estudio en profundidad que le permitiese tener las herramientas necesarias para comenzar su proceso de internacionalización en dicho mercado, un análisis DOFA con respecto a la empresa y la información obtenida durante el proceso, y un cronograma de actividades para los próximos tres años, ;todo esto plasmado en una serie de entregables que fueron determinando el cumplimiento de cada fase del plan exportador.

En esta memoria metodológica, se verá en detalle cuáles fueron las fases, cuál fue la metodología usada durante la asesoría, y cuáles los resultados que obtuvo la empresa con el diseño de su plan exportador.

## 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

El acompañamiento que se realiza durante la elaboración del plan exportador para la pyme Dento Line Ltda. parte del hecho de que la empresa ha sido un actor del mercado colombiano y ha tomado la decisión de implementar una estrategia que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales.

El autor cuya definición de estrategia mejor define el proceso llevado a cabo en la pyme es Porter. La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio, abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias en las que una empresa compete. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades decidirán el éxito o el fracaso (Porter, 1980).

Para lo teoría de la ventaja competitiva Porter propone tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que la competencia en la industria; dichas estrategias son:

1. Liderazgo global en costes.
2. Diferenciación.
3. Segmentación.

(Porter, 1980).

Para una pyme como Dento Line Ltda. resultaría muy difícil pensar en un liderazgo global en costes al ser una empresa pequeña con una capacidad de producción que no le permite competir en un escenario global . Por su parte, la estrategia de diferenciación es posible, pero implicaría crear un producto que sea percibido como único en toda la industria. Teniendo en cuenta lo anterior, Dento Line toma el camino de la estrategia de segmentación.

La segmentación es la tercera estrategia genérica y se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (Porter, 1980).

Para implementar la estrategia genérica de segmentación con un enfoque puntual en un nuevo mercado geográfico existen varios modelos en el ámbito de la internacionalización empresarial concernientes al proceso del desarrollo exportador de una pyme.

El modelo de Moon y Lee (1990) intentó explicar el dinamismo del desarrollo del proceso exportador a través de la construcción de un modelo que empleó un juego

de variables independientes identificadas como determinantes de la conducta exportadora.

El modelo se desarrolla en tres etapas diferentes de expansión exportadora: la más baja, la media y la más alta.

Las pruebas empíricas de este modelo revelaron que los factores organizacionales y directivos tales como: el tamaño de la empresa, características personales de los directivos y experiencia internacional, no tenían un efecto discriminante en las tres etapas.

Percepción por parte de los directivos de la importancia de las operaciones internacionales y ventajas diferenciales de la empresa. Sin embargo, se encontraron otros factores de naturaleza estructural (tamaño de la empresa, características personales de los directivos y experiencia internacional) que no tenían un efecto discriminante en las tres etapas (Carazo, 2009).

También está el modelo planteado por Bilkey y Tesar en 1977, quienes conceptualizan el proceso del desarrollo exportador desde la perspectiva de una dependencia que se incrementa en la empresa sobre los países más distantes psíquicamente (Carazo, 2009).

Su modelo consiste en seis etapas distintas del proceso de desarrollo exportador con relación a las actitudes directivas, situadas desde una carencia completa de interés en la iniciación exportadora hasta el interés por mercados exteriores, lo que implica recursos en la penetración y en la explotación de oportunidades de exportaciones localizadas lejos de la planta de producción (Carazo, 2009).

Los resultados empíricos del modelo desarrollado por Bilkey y Tesar (1977, p. 95) revelan que la exportación podría ser vista como un proceso de aprendizaje donde las empresas se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior. No obstante, las necesidades de las empresas varían de una etapa a otra, por lo que deben ser consideradas por el gobierno de cada país para el diseño de sus programas de promoción de exportaciones (idiomas extranjeros, misiones comerciales al exterior y formación en comercio exterior) (Carazo, 2009).

Los autores ofrecen una serie de recomendaciones para las pymes interesadas en iniciar sus actividades en el exterior, a saber: el diseño de políticas de exportación, la formulación del plan de exportación, la creación del departamento de comercio exterior, la exportación inicial a países más cercanos psíquicamente, la investigación de mercados internacionales y la exportación gradual e incremental (Carazo, 2009).

Franklin Root propone unos modos de entrada que demuestran un amplio rango de opciones, tal y como se puede ver en la siguiente tabla:

MODOS DE ENTRADA DE EXPORTACION	MODOS DE ENTRADA CONTRACTUALES	MODOS DE ENTRADA DE INVERSION
Indirecto  Distribuidor / Agente directo  Sucursal/subsidiaria directa	Licencia  Franquicia  Arreglo técnico Contrato de servicios Contratos de administración Contrato de fabricación	Creación de una empresa  Adquisición de una empresa existente en el mercado

**Ilustración 1.** Formas de entrada según Franklin Root.  
**Fuente:** Elaboración propia con datos de Narváez (2005).

Respecto al tema, Root menciona que el modo de entrada a los nuevos mercados “es un proceso continuo de final abierto, en el que se requiere tomar decisiones interactivas sobre distintos aspectos: la selección del producto, el mercado objetivo, la fijación de los objetivos y metas en ese mercado, la elección del modo de entrada apropiado, el diseño del plan de mercadeo que permita penetrar al mercado elegido” (Narváez, 2005).

La escogencia inicial que la empresa hace de una estructura institucional particular es difícil de cambiar porque implica una pérdida considerable de tiempo y dinero. Por otra parte, Root considera que la elección correcta del modo de entrada a los mercados es definitiva para posicionar la empresa a largo plazo (Narváez, 2005).

Por último, tenemos el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul en 1975. Estos autores parten del supuesto de que una empresa se desarrolla primero en su mercado doméstico y su internacionalización obedece a una serie de decisiones incrementales; además, afirman que los mayores obstáculos a los que se enfrentan las empresas para su internacionalización son la carencia de recursos y de conocimiento (Carazo, 2009).

El modelo se desenvuelve en cuatro etapas, cada una de las cuales representa un compromiso sucesivo de recursos de la empresa en mercados exteriores y subraya el papel crítico de la adquisición de información para su penetración progresiva a través del camino de la internacionalización, el cual conduce a la reducción del nivel de incertidumbre y riesgo relacionados con los mercados y las operaciones en el exterior (Carazo, 2009).

Tanto la iniciación como la continuidad de dicho proceso obedecen básicamente a la interacción entre la actitud hacia las actividades en mercados internacionales y la conducta organizacional (Carazo, 2009).

En concreto, las cuatro etapas son:

- **Actividades no regulares de exportación.** En esta etapa la empresa no ha comprometido recursos en la actividad exportadora y carece de información sobre los canales de distribución y los mercados internacionales.
- **Exportación vía representantes independientes o agentes.** La empresa posee un canal de distribución a través del cual obtiene información acerca de los factores que inciden sobre las ventas en los mercados internacionales, lo cual significa que esta comienza a adquirir cierto compromiso con las actividades exteriores.
- **Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero.** En esta etapa la empresa ha integrado su canal de distribución y, por lo tanto, asume el control sobre la información proveniente de los mercados internacionales.
- **Establecimiento de unidades de producción en el extranjero.** La empresa ha adquirido experiencia sobre las operaciones en el exterior y un mayor compromiso de recursos en dichas operaciones.

De esta naturaleza gradual y secuencial del proceso seguido por las empresas (*establishment chain*) se deriva, como consecuencia, la elección de las áreas de proyección geográfica preferidas para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre tanto como sea posible. No obstante, el tamaño del mercado potencial es quizá el factor más importante para las operaciones en el exterior. Por consiguiente, la primera actividad de la planeación de exportaciones debe ser la identificación y medición de las oportunidades de mercados internacionales (Carazo, 2009).

De estas cuatro etapas se debe hacer énfasis en la de exportación vía representantes independientes o agentes, por cuanto es la que se recomienda en el plan exportador.

Aunque exportar no es el único modo de internacionalizarse, es el más difundido; las exportaciones se pueden clasificar en directas o indirectas (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

**Exportaciones directas:** Se refiere a la venta del producto en otro mercado utilizando única y exclusivamente recursos propios hasta el destino/cliente final. Aunque esta forma de entrada le puede dar al empresario los mayores retornos, un primer contacto directo con sus clientes y la posibilidad de fijar precios a su libre decisión, es posible que tenga problemas a la hora de ofrecer un servicio postventa y que, en algunos casos, el cliente tenga dificultad para contactarlo de manera inmediata (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

**Exportaciones indirectas:** Se hace uso de representantes en el mercado destino para que contacten a los clientes. Aunque, como se podrá verificar en la sección de “establecimiento de precios”, esta modalidad puede hacer perder competitividad a la empresa, pues el margen de ganancia se puede reducir. En el caso de las exportaciones indirectas, las formas de entrada varían de acuerdo con

el intermediario elegido y la manera como este se pueda convertir en un distribuidor, comercializador agente o representante. En estos dos últimos casos no se requiere que ellos sean los que le vendan al cliente final (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

Cuando una empresa ha definido que desea implementar una estrategia competitiva, basándose en una de las tres estrategias genéricas (como la segmentación) para poder centrarse en un nuevo mercado geográfico, debe continuar definiendo su modo de entrada; si la empresa decide que dicho modo de entrada es la exportación, el paso siguiente es desarrollar un plan exportador.

En el libro *Pymes, rutas para la exportación* los autores (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013) explican lo que es un plan exportador y cómo se lleva a cabo.

El Plan Estratégico Exportador se funda en el plan de negocios, pero obviamente su enfoque es la internacionalización con objetivos de corto, mediano y largo plazo. De una buena planeación dependerán sus resultados en el futuro (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

Este plan exportador se desarrolla en cuatro etapas:

- 1- Inteligencia de negocios.
- 2- Inteligencia competitiva.
- 3- Investigación de mercados I.
- 4- Investigación de mercados II.

### **Inteligencia de negocios**

Antes de empezar cualquier proceso de internacionalización es necesario evaluar los recursos disponibles en la empresa y realizar un análisis completo de esta. La empresa debe conocer su situación actual, identificar sus fortalezas y sus debilidades, y basarse en ese conocimiento para aumentar la productividad interna. En esta sección se realizará el diagnóstico empresarial, se evaluará la estructura interna, la cultura organizacional, el talento humano, entre otros aspectos (ver plan de negocios). En pocas palabras, se examinará la organización en su totalidad. Las empresas deben conocerse a sí mismas antes de iniciar cualquier proceso de exportación o internacionalización, pues esta operación estratégica involucra todas las áreas funcionales y, al tener un conocimiento completo de la organización, será más fácil localizar un buen mercado para ofrecer los productos y adaptar los cambios necesarios. Para realizar este diagnóstico, además de tomar como base el funcionamiento de las diversas áreas, podemos evaluar la implementación de la planeación estratégica (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

En esta etapa se trabajan los siguientes temas:

- Información general de la empresa.
- Razón social e historia de la empresa.
- Misión y visión.
- Análisis general de la empresa (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

### **Inteligencia competitiva**

En esta etapa de inteligencia se debe recolectar, analizar, administrar y difundir información del mercado y el entorno. La **inteligencia competitiva** aumenta la competitividad de la organización en el mercado, ya que revela las capacidades de los competidores y las necesidades de los clientes (Castañeda, 2011).

En esta etapa se trabajan los siguientes temas:

- Análisis de las estrategias de mercadeo.
- Análisis del sector e industria.
- Análisis matriz DOFA.
- Gestión del riesgo (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

### **Investigación de mercados I**

Después de conocer a fondo la situación actual de la empresa es necesario escoger un mercado objetivo que se pueda adaptar al producto y que este último satisfaga. Para poder escogerlo se cuenta con las herramientas que brinda la inteligencia de mercados, la cual puede ser definida como la investigación previa de todas las características de los países preseleccionados mediante el análisis y la comparación.

En esta etapa se trabajan los siguientes temas:

- Fuentes de información.
- Criterios.
- Priorización de mercados.
- Análisis comparativo.
- Selección del país objetivo (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

### **Investigación de mercados II**

Normalmente, las pymes no mercadean su producto en los mercados internacionales; los importadores o distribuidores son los que diseñan el plan de penetración a mercados. Sin embargo, es pertinente que toda empresa conozca cuál y cómo es su mercado objetivo. Así, en este apartado se detallan las condiciones de acceso y los requisitos para incursionar en el país. Específicamente, se abordan aspectos relacionados con la forma como la empresa entrará al país y las estrategias que utilizará, teniendo en cuenta las barreras de acceso, los canales de distribución, la decisión de compra, es decir, lo que se conoce como su plan de mercadeo internacional. Este plan está en

continua evolución y, por tanto, ha de ajustarse constantemente (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

En esta etapa se trabajan temas como:

- Condiciones de acceso.
- Acuerdos comerciales en la internacionalización.
- Logística.
- Proveedores de servicios comerciales y canales de distribución.
- Establecimiento de precios.
- Mercadeando bienes y servicios.
- Promoción.
- Términos internacionales de comercio.
- Agenciamiento en el proceso de internacionalización.
- "E-Business".
- Posicionamiento de la marca.
- Competidores.
- Perfil del consumidor final.
- Expectativas de los consumidores (Martínez Martelo & Lombana Coy, 2013).

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR RESOLVER O INTERVENIR

La empresa asignada, como ya se dijo, se llama Dento Line Ltda., una pyme de productos para la higiene oral. Está ubicada en Itagüí (calle 78 n.º 52D-96, piso 2) y fue fundada hace 14 años por Fernando Restrepo, gerente general, y Rodrigo Mazo, gerente de ventas, quienes cuentan actualmente con un equipo de 14 personas. Dentro de su portafolio de productos de higiene oral se encuentran las sedas dentales, cepillos dentales, enjuagues bucales, kits de higiene oral y productos para ortodoncias como ceras protectoras, cajas retenedoras, cepillo interproximal y kits.

Su mercado principal es Colombia, donde realizan en promedio ventas mensuales de 66 millones de pesos, según informó su gerente de ventas. Por otro lado, solo han tenido dos experiencias de exportación (al mercado mexicano): una indirecta, que la hicieron por intermedio de una compañía colombiana del sector odontológico que se llama New Stetic, y otra directa.

Como primer paso para comenzar a desarrollar el plan exportador realicé un diagnóstico de la empresa para confirmar en primera instancia que contasen con un potencial exportador y, a partir de esta confirmación, seguir con el desarrollo de la investigación.

La conclusión fue que sí cuenta con un buen potencial exportador; esto, con base en el diagnóstico que se realiza con la primera visita a la empresa y la información suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Los puntos clave de la primera visita y la información de la Cámara son presentados a continuación:

- La principal motivación de Dento Line Ltda. para exportar es el crecimiento y la madurez de la compañía y de los socios.
- El crecimiento que ha venido teniendo en ventas permitió que llevase a cabo la expansión de instalaciones: en el 2015 Dento Line Ltda. vendió 672 millones de pesos y en septiembre de 2016 había cerrado con ventas de COP 623 millones desde enero; la empresa mostró crecimientos del 27 % mes a mes, las ventas mensuales de agosto fueron de COP 66 millones y en septiembre fueron de COP 90 millones; el promedio de ventas del 2016 estuvo en COP 70 millones (Rodrigo Mazo - gerente de ventas, 2016).
- La capacidad de producción está llegando al 50 %; dentro de esta capacidad se incluye la maquila que realizan a dos empresas, por lo que la pyme tiene una capacidad ociosa del 50 % (Rodrigo Mazo - gerente de ventas, 2016).
- La producción es constante todo el año, a excepción de temporadas en las cuales las alcaldías o municipios hacen jornadas de salud oral, lo cual

impacta positivamente la cantidad de pedidos. La producción en estos casos pasa del 50 % al 70 % y es necesario trabajar con dos turnos o 24 horas de producción continua; en condiciones normales, cuando maneja un 50 % de capacidad ociosa, la empresa cuenta con la capacidad para sostener un nuevo mercado (Rodrigo Mazo - gerente de ventas, 2016).

- El producto tiene registro sanitario Invima y el laboratorio tiene certificado de capacidad de producción (Rodrigo Mazo - gerente de ventas, 2016).

#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Durante la intervención realizada a Dento Line Ltda. se llevó a cabo un proceso que consiste en una combinación de visitas e investigación de escritorio (*desk research*) para presentar entregables a la empresa sobre los avances y las reuniones de asesoría con Raquel Roldán.

Durante la primera visita se hizo la socialización del plan de trabajo a los representantes de la empresa; el objetivo de la socialización fue tener el primer contacto con esta. Además de eso, también se recopiló la información de la primera fase del plan (análisis del potencial exportador).

Con la información recopilada en esta visita, más el diagnóstico recibido por parte de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se realiza el primer entregable, el cual fue revisado por Raquel Roldán y luego enviado a la empresa. Este contiene:

- Planeación estratégica, análisis, adecuación o implementación de una planeación estratégica enfocada en la expansión de mercados internacionales (misión, visión y objetivos).
- Estructura organizacional, análisis de la estructura organizacional actual y sugerencias de modificación con base en una estructura que soporte una operación de internacionalización (en caso tal de sugerir una nueva estructura, se deben construir los perfiles de cada cargo y el manual de funciones).
- Oferta exportable, análisis de la capacidad de producción y definición de la oferta exportable en términos de cantidad.
- Por último, la empresa debe elegir uno de sus productos para el plan exportador. En este caso, el producto elegido fueron las sedas dentales de 200 m, debido a que actualmente los mercados internacionales comercializan este producto en cantidades de 30 y 50 metros, por lo que ofrecer uno de 200 m significa una ventaja competitiva.

Luego de esa primera parte, se programó la segunda visita, cuyo objetivo fue recibir la retroalimentación de ellos acerca del primer entregable y socializar el objetivo de la segunda parte.

En la segunda parte, la empresa realizó la preselección de mercados con el apoyo de los consultores, quienes los guiamos con argumentos de comercio exterior como:

- Factores específicos de la empresa, es decir, actitudes y preferencias de la dirección de la empresa (conocimiento del idioma, experiencia con algunos mercados, etc.).
- Las características del producto (ej.: Exportación de jamón ibérico a países árabes).
- La proximidad geográfica.
- La situación financiera de los países objetivo (incumplimiento de pagos internacionales, control de cambio, etc.).

Las restricciones a la importación y posible necesidad de homologaciones/certificados del producto (Terol, 2014)

Por lo cual se preseleccionaron estos tres mercados: Chile, Perú y México.

Una vez seleccionados los mercados de mayor interés para la empresa se procedió a seleccionar las cinco variables más importantes y a cada una se le dio un porcentaje de acuerdo a la relevancia que tuviera para la empresa a la hora de pensar en una incursión en un mercado exterior.

1. Presencia de distribuidores (30 %).
2. Legal y regulatorio (20 %).
3. Cultural (crecimiento del mercado de salud oral) (25 %).
4. Competencia (15 %).
5. Riesgo de tipo cambiario y reintegro de divisas (10 %).

Posteriormente, estas variables serían introducidas a la matriz SiteSelection, que arroja unos puntajes comparativos entre los tres países preseleccionados para luego recomendarle a la empresa su mercado objetivo, alternativo y contingente en su estrategia de internacionalización.

Para esta segunda parte se realizó una investigación de escritorio (*desk research*); esta es una metodología de investigación mediante la cual se recopila información sobre determinado tema de distintas fuentes. Estas fuentes son publicaciones o documentos tanto de la propia organización como de otras (revistas, instituciones, organismos especializados, etc.) (GDR).

Una vez lista la investigación se procedió a la revisión y aprobación por parte de la asesora temática; luego de esta revisión se envió el entregable a la empresa y se solicitó una nueva visita, cuyo objetivo fue recibir su retroalimentación. En esa visita se le solicitó a la empresa información correspondiente a medidas, peso y valores del producto para poder realizar un ejercicio real de cotización con un agente de aduanas cuyo resultado sería relevante para la tercera y última parte.

El mercado elegido fue Perú y nuevamente se puso en práctica la metodología (*desk research*) para profundizar en:

- Análisis del mercado objetivo, que consiste en la recolección de información y análisis macro del mercado seleccionado.
- Preferencias arancelarias y requisitos de origen, análisis del tratado o acuerdo comercial existente con el país e identificación de los requisitos de origen para aplicar a las preferencias.
- Identificación de las barreras no arancelarias (certificaciones, etiquetado, vistos buenos, obstáculos técnicos de comercio).
- Nicho de mercado y tendencias de consumo, segmentación, definición del nicho de mercado y análisis de las tendencias de consumo.
- Competencia, *benchmarking* de la competencia (precio, producto, plaza, promoción).
- Modo de entrada y canales de distribución, definición del modo de entrada al mercado (expo, franquicia, etc.) y recolección de información de los canales de distribución para la industria.
- Análisis y sugerencias de la logística de transporte internacional (rutas, puertos de llegada, frecuencia, empaque, embalaje, Incoterm).
- Definir la estrategia de precio para ingresar al mercado.
- Definir el medio de comunicación y promoción.
- Construcción de la matriz DOFA de acuerdo con la información recopilada en las dos fases anteriores
- Definir las estrategias según información recolectada y analizada.
- Asignar a cada una de las estrategias actividades que incluyan recursos, responsables, tiempo e indicadores de gestión de 1 a 3 años.

## 5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el desarrollo del plan exportador para la pyme Dento Line Ltda.se obtuvieron los siguientes resultados, que fueron presentados a la empresa a lo largo de la asesoría:

### **Diagnóstico de internacionalización de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia**

Este diagnóstico ayuda a identificar cuál es el grado de madurez empresarial, en qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa actualmente y cuáles son los factores considerados críticos.

El grado de madurez empresarial de la empresa, de acuerdo a lo diagnosticado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, es de 47 en una escala de 1 a 100, debido a los puntajes otorgados en las siguientes áreas:

Referencia	Valor de Referencia	DENTO LINE LTDA.
COMERCIO ELECTRONICO	66.66	17.50
COMERCIO EXTERIOR	66.66	75.50
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PLAN DE MERCADEO	66.66	32.00
VIABILIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN	66.66	81.25

**Ilustración 2.** Diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.  
**Fuente:** Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

La empresa cuenta con una buena viabilidad de internacionalización; sin embargo, debe mejorar en la implementación del comercio electrónico y crear una estrategia de internacionalización acompañada de un plan de mercadeo.

Las empresas pueden estar en estructuración, fortalecimiento o desarrollo, y la Cámara de Comercio considera que Dento Line Ltda. aún se encuentra en la etapa de fortalecimiento debido a los puntos de mejora identificados: finanzas, modelo de negocio, plan de internacionalización, presupuesto de inversión e investigación de mercados; todos urgentes, por cuanto son los de mayor grado de criticidad.

### **La calificación de los mercados preseleccionados:**

Variables de preselección		Coef. De Ponderación		Valoración países (Valoración ponderación 1 a 3)					
		Clasificación	Valor 1% a 100%	CHILE	Puntaje	MEXICO	Puntaje	PERU	Puntaje
A	1. Presencia de distribuidores	1	30%	1	0,3	2	0,6	3	0,9
B	2. Legal y regulatorio	2	20%	2	0,4	1	0,2	3	0,6
C	3. Cultural (Crecimiento del mercado de salud)	3	25%	2	0,5	3	0,75	1	0,25
D	4. Competencia	4	15%	2	0,3	3	0,45	1	0,15
E	5. Riesgo de tipo cambiario y reintegro de divisas	5	10%	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Total ponderado			100%	9	<b>1,7</b>	10	<b>2,1</b>	11	<b>2,2</b>

**Ilustración 3.** Matriz de selección de mercados.  
**Fuente:** Elaboración propia con matriz SiteSelection; autoría de Raquel Roldán.

Esta calificación permitió establecer comparativos entre los tres países y recomendarle a la empresa cuál será su mercado objetivo, alternativo y contingente en su estrategia de internacionalización.

Dicha calificación es un logro que se obtiene con una exhaustiva investigación; luego de que la información es obtenida, organizada, comparada y analizada se puede determinar que:

El mercado objetivo, en este caso Perú, es aquel con el cual se debe comenzar el proceso de internacionalización; el mercado alternativo (México) es aquel en el cual, una vez se haya alcanzado la meta propuesta en el mercado objetivo y se haya adquirido la experiencia necesaria en cuestión de procesos de internacionalización, se debe replicar el mismo proceso; y el contingente (Chile) es aquel mercado cuya calificación es la más baja y que se tiene como una opción por explorar una vez se haya trabajado en los dos primeros.

**Segmentación del mercado objetivo:**

- a) Demografía
  - Industria: Sector salud oral.
  - Sector: Almacenes de cadena.
- b) Tamaño: Almacenes de cadena, droguerías, odontólogos, *minimarketing*.
- c) Ubicación: Lima, Perú.

### **Análisis de precios de la competencia:**

Este se realizó a través de un comparativo de precios y presentaciones de las sedas dentales en Perú.

Se eligieron cuatro de los principales supermercados de Perú y de estos se sacó la información correspondiente a las presentaciones de sedas dentales en m (metros), sus marcas y precios.

A continuación se muestra la información tomada de los supermercados:

- Plaza Vea
- Tottus
- Vivanda
- Wong

(La información está organizada por las presentaciones en metros).

<b>Seda dental de 25 Mt</b>			
<b>Marca</b>	<b>presentacion (Mt)</b>	<b>Precio</b>	<b>Supermercado</b>
<i>Colgate (Total)</i>	<i>25 Mt</i>	<i>S/. 6.90</i>	<i>Plaza Vea</i>
<i>Colgate (Total)</i>	<i>25 Mt</i>	<i>S/. 8.70</i>	<i>Tottus</i>
<i>Colgate (Total)</i>	<i>25 Mt</i>	<i>S/. 8.70</i>	<i>Vivanda</i>
<i>Colgate (Total)</i>	<i>25 Mt</i>	<i>S/. 8.85</i>	<i>Wong</i>

**Ilustración 4.** Sedas dentales de 25 m.

**Fuente:** Elaboración propia (Plazavea, 2017), (Tottus, 2017), (Vivanda, 2017), (Wong, 2017).

<b>Seda dental de 35 Mt</b>			
<b>Marca</b>	<b>presentacion (Mt)</b>	<b>Precio</b>	<b>Supermercado</b>
<i>Oral B (3DW)</i>	<i>35 Mt</i>	<i>S/. 8.50</i>	<i>Plaza Vea</i>
<i>Oral B (3DW)</i>	<i>35 Mt</i>	<i>S/. 8.50</i>	<i>Vivanda</i>

**Ilustración 5.** Sedas dentales de 35 m.

**Fuente:** Elaboración propia (Plazavea, 2017), (Vivanda, 2017).

<b>Seda dental de 50 Mt</b>			
<b>Marca</b>	<b>presentacion (Mt)</b>	<b>Precio</b>	<b>Supermercado</b>
<i>Colgate (Menta)</i>	50 Mt	S/. 6.90	<i>Plaza Vea</i>
<i>Colgate (Menta)</i>	50 Mt	S/. 8.70	<i>Tottus</i>
<i>Colgate (Menta)</i>	50 Mt	S/. 8.69	<i>Wong</i>
Oral B (Essential)	50 Mt	S/. 8.10	Plaza Vea
Oral B (Essential)	50 Mt	S/. 8.90	Tottus
Oral B (Essential)	50 Mt	S/. 9.19	Wong
<i>Johnson &amp; Johnson (Reach Cuidado Total)</i>	50 Mt	S/. 9.99	<i>Plaza Vea</i>
<i>Johnson &amp; Johnson (Reach Cuidado Total)</i>	50 Mt	S/. 9.99	<i>Vivanda</i>
Johnson & Johnson (Reach Menta)	50 Mt	S/. 9.99	Plaza Vea
Johnson & Johnson (Reach Menta)	50 Mt	S/. 9.99	Tottus
Johnson & Johnson (Reach Menta)	50 Mt	S/. 9.99	Vivanda
Johnson & Johnson (Reach Menta)	50 Mt	S/. 10.40	Wong
<i>Johnson &amp; Johnson (Reach Cera Paquete)</i>	50 Mt	S/. 10.40	<i>Wong</i>

**Ilustración 6.** Sedas dentales de 50 m.

**Fuente:** Elaboración propia (Plazavea, 2017), (Tottus, 2017), (Vivanda, 2017), (Wong, 2017).

<b>Seda dental de 40 Mt</b>			
<b>Marca</b>	<b>presentacion (Mt)</b>	<b>Precio</b>	<b>Supermercado</b>
Johnson & Johnson (Reach Cera Paquete)	40 Mt	S/. 9.99	Plaza Vea
Johnson & Johnson (Reach Cera Paquete)	40 Mt	S/. 9.99	Vivanda
<i>Johnson &amp; Johnson (Reach Whitening)</i>	40 Mt	S/. 9.99	<i>Plaza Vea</i>
Johnson & Johnson (Reach Whitening)	40 Mt	S/. 9.99	Vivanda
Johnson & Johnson (Reach Whitening)	40 Mt	S/. 10.20	Wong
<i>Johnson &amp; Johnson (Reach Cuidado Total)</i>	40 Mt	S/. 10.40	<i>Wong</i>

**Ilustración 7.** Sedas dentales de 40 m.

**Fuente:** Elaboración propia (Plazavea, 2017), (Vivanda, 2017), (Wong, 2017).

### **Fijación de precios Dento Line Ltda. en Perú:**

A continuación se muestra cómo quedarían los precios para el consumidor final al realizar una exportación DDP (*delivered duty paid*) a Perú.

Una exportación DDP es aquella en la cual el vendedor paga todos los gastos y el comprador no realiza ningún tipo de trámite.

Para esto se obtuvo una cotización por parte de la empresa Magnum Logistics, una agencia de aduana especializada en este tipo de operaciones que suministró los valores presentados

El propósito de aplicar la modalidad DDP es analizar y determinar el valor final que se podría fijar para el producto de Dento Line Ltda. (sedas dentales de 200 m) una vez terminada toda la operación de exportación con el pago de transportes, seguros, impuestos, márgenes para los distribuidores y márgenes en *retail*.

<b>Exportación DDP a Perú sedas dentales de 200 Mt - 5000 UNIDADES</b>				
TRM		2.936,00	\$/USD	
Sedas dentales 200 Mt		5.000,00	und	
Valor EXW Unitario		1,50	USD	
Valor Comercial de la Mercancía EXW		7.500,00		
Transporte Medellín - Rionegro		95,00	USD	
Due Agent		45,00	USD	
Fuel Surcharge		8,96	USD	
Handling		50,00	USD	
Due Carrier		35,00	USD	
<b>Total FOB</b>		<b>7.733,96</b>	USD	
Seguro (Rionegro Lima)		80,00	USD	USD 35% sobre el valor asegurado mínima 80
Flete		168,21	USD	USD 1.41 x kg
<b>Total CIF</b>		<b>7.982,17</b>	USD	
Ad Valorem (Arancel)	6%	478,93	USD	
IGV (impuesto general a las ventas)	18%	1.523,00	USD	
IPM (Impuesto de Promoción Municipal)	2%	689,26	USD	
Percepción	3,50%	349,44	USD	
Costos en destino		1.100,00		
<b>Total</b>		<b>11.398,55</b>	USD	
Valor Unitario en destino		2,28		
Margen del distribuidor	30%	2,96		
Margen en Retail	25%	3,70		
<b>Valor en soles</b>		<b>12,03</b>	<b>SOLES</b>	

**Ilustración 8.** Exportación DDP a Perú sedas dentales de 200 m - 5000 unidades.  
Fuente: Elaboración propia con información de Magnum.

Con base en este ejercicio se concluyó que a la empresa le conviene pensar en una exportación de mayor cantidad para ser más competitiva en el mercado peruano; en este caso, la exportación de 5000 unidades de sedas dentales de 200 m muestra cómo queda un precio de 12,03 soles para el consumidor final, el cual promete un escenario muy positivo con respecto a los precios de otras marcas en presentaciones de 50 m.

#### **Estrategia de promoción internacional Dento Line Ltda. en Perú**

##### **Publicidad - Mkg. digital Dento Line**

La estrategia de promoción internacional sugerida para Dento Line en el momento de penetrar el mercado peruano es el *mkg.* digital a través de las redes sociales, debido a que la publicidad por medio de comerciales o pautas sería una carga innecesaria a la estructura de costos en este punto de la operación.

Actualmente, Dento Line cuenta con los siguientes canales:



Ilustración 9. Página web de Dento Line.  
Fuente: <http://www.dentoline.com/web/>.

En esta página web, Dento Line debe considerar agregar iconos de acceso a redes sociales; pero primero debe crearlas y contratar un *community manager*, responsable de hacer que la marca sea reconocida cada vez más.

Red Social	Descripcion del uso de la red social
	<p>A través de <b>FACEBOOK</b> DentoLine tendrá una plataforma para estar en contacto con sus clientes regulares o potenciales clientes, donde podrán interactuar al estar abiertos a Sugerencias, Quejas y reclamos, podrán ofrecer información acerca de los productos, promociones y concursos</p>
	<p><b>INSTAGRAM</b> permitirá realizar frecuentes publicaciones de imágenes de sus productos invitando a sus seguidores a usarlos, además de servir como plataforma informativa de los beneficios de los productos y donde conseguirlos <b>#DentoLine</b> será el Hashtag a utilizar para mencionar el producto y además servirá de herramienta para realizar concursos al mencionar el Hashtag</p>

Ilustración 10. Redes sociales propuestas para Dento Line.  
Fuente: Elaboración propia.

### **Implementación de redes sociales en Perú**

Los empaques que se elaboren para exportar las sedas dentales a Perú podrían incluir la información de las redes sociales propuestas en la gráfica anterior para invitar a sus consumidores a que los sigan; se podría aumentar la cantidad de seguidores con concursos, lo que permitiría iniciar un contacto con el mercado peruano. Luego, será tarea del *community manager* mantener una buena interacción con los consumidores (respuestas, invitaciones, comentarios, concursos, etc.).

Adicionalmente, en las redes sociales pueden implementarse campañas educativas sobre el correcto uso de la seda con videos instructivos.

### **Análisis FODA realizado para Dento Line Ltda.**

La evaluación general de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como análisis FODA, y sirve para analizar el entorno interno y externo.

Se realiza un análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas). Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macroentorno que sean claves y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias.

También es necesario un análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) debido a que una cosa es encontrar oportunidades atractivas y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas; cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas.

A continuación se presenta el análisis FODA para Dento Line:

<b>Fortalezas</b>	
<b>Factores Internos</b>	Nuevas instalaciones :Aumento de la capacidad de produccion
	La moral de los colaboradores debio haberse visto afectada positivamente con el cambio de instalaciones que les permite trabajar en un entorno mas adecuado con respecto a la vision de crecimiento de la empresa
	Organizacion - Todos los procesos de producción están documentados y codificados, desde la recepción de la materia prima hasta el producto terminado, detallando cual operario lo hizo y las horas en las que se realizaron los productos entre otros procesos
	Los productos cuentan con registro sanitario INVIMA
	Laboratorio cuenta con certificado de capacidad de produccion
	Capacidad ociosa de produccion 50% (Con la cual pueden soportar la incursion en un nuevo mercado)
	Crecimiento en el numero de Colaboradores debido al incremento en la operación por la el cambio de instalaciones

**Ilustración 11.** Fortalezas Dento Line.  
**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Debilidades</b>	
<b>Factores Internos</b>	<p>Marketing - La pagina no tiene acceso a cuentas en redes sociales como Instagram, Facebook debido a que la empresa aun no esta haciendo uso de las redes sociales para la marca DentoLine.</p> <p>Vision debe replantearse sería importante analizar cuales aspectos de la visión ya fueron alcanzados, como lo es su constante crecimiento en ventas, y la expansión de sus instalaciones, para poder re organizar y agregar nuevos objetivos que actualicen la visión de la compañía para poder aspirar a mayores logros en un tiempo considerable</p> <p>(El no poder conseguir un distribuidor) En algunas ocasiones la empresa exportadora puede encontrarse con que no cuenta con candidatos válidos, bien por estar contratados por la competencia o simplemente por no poderlos encontrar en un momento dado en el mercado en cuestión. En tales condiciones la empresa deberá decidir si le conviene empezar con un candidato que no parece reunir suficientes capacidades, o si será preferible esperar hasta que se encuentre o, si el tamaño y características del mercado lo justifican, considerar la implantación local de su propia organización de venta y distribución</p>

**Ilustración 12.** Debilidades Dento Line.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Amenazas</b>	
<b>Factores Externos</b>	<p>Escases de distribuidores para seleccionar o establecer relaciones en los mercados Objetivo, Alterno y contingente</p> <p>Los grandes competidores del mercado de salud oral absorvan la participacion de las pequeñas marcas. las principales empresas internacionales Colgate-Palmolive Perú, Procter &amp; Gamble Perú y Johnson &amp; Johnson del Perú representaron una participación de valor combinado del 83%.</p> <p>las marcas de masas compitieron agresivamente con anuncios de television y radio, campañas de marketing en Internet y promociones en las tiendas</p> <p>El manejo de los conflictos sociales latentes (sobre todo en las zonas andinas y de selva), que históricamente han ralentizado los grandes proyectos de inversión en el País</p> <p>La sociedad peruana se caracteriza todavía por una relativa fragmentación, tanto geográfica (costa/ sierra/ selva) como económica y social. Persisten grandes desigualdades, que limitan el atractivo del mercado peruano, pues buena parte de la población maneja todavía una economía de subsistencia, sin apenas capacidad de gasto más allá del de primera necesidad.</p>

**Ilustración 13.** Amenazas Dento Line.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Oportunidades (I)</b>	
<b>Factores Externos</b>	Penetración en un mercado objetivo, alternativo y contingente.
	Explotación de ventaja competitiva - Producto Sedas dentales de 200 metros. Actualmente los mercados internacionales comercializan este producto en cantidades de 30 y 50 metros y la empresa propone la presentación de 200 mts como su ventaja competitiva en los nuevos mercados.
	Según diagnóstico de cámara de comercio de Antioquia - Viabilidad de internacionalización (Puntaje de 81.25, el valor de referencia es de 66.66)
	La población de Perú es el 28,5% de los nacionales se encuentran entre los 0 y 14 años; el 65,1%, entre los 15 y 64 años, y el 6,4%, tiene 65 años o más. (Solamente el 6,4% de la población podría considerarse por fuera del consumidor objetivo)
	la pertenencia de Perú a la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia, México), grupo de países que se han comprometido con un modelo económico aperturista y liberal, creando un polo de desarrollo de creciente importancia geopolítica en el continente
	Tendencias del mercado de salud oral en Perú esta registrando un crecimiento dinámico
	La categoría está creciendo rápidamente porque los consumidores son cada vez más conscientes de la higiene bucal
	Cercanía geográfica con el país seleccionado como mercado objetivo (Perú)
Jornadas de salud oral en alcaldías o municipios que incrementan la producción de un 50% a un 70%	

**Ilustración 14.** Oportunidades (I) Dento Line.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Oportunidades (II)</b>	
<b>Factores Externos</b>	Mejora de la economía Peruana - Perú es un país que ha pasado por varias crisis económicas y los consumidores se han acostumbrado a vivir con sólo satisfacer sus necesidades básicas. Como resultado, muchas personas sólo compraron cepillos de dientes y pasta de dientes para su cuidado bucal; Sin embargo, ahora que la economía se ha establecido, los consumidores de ingresos medios se han acostumbrado a incluir productos de cuidado bucal más sofisticados en sus cestas de compra, como hilo dental, enjuagues bucales y enjuagues
	Historico de ventas del mercado de salud oral en Perú en crecimiento en promedio un 7% cada año hasta alcanzar los PEN 631 Millones en 2015 (Cifras en Nuevos Soles Peruanos)
	Se espera que el mercado de salud oral en Perú tenga un crecimiento promedio del 3,0% por año, para alcanzar 227,6 Millones de USD en ventas para el 2020.
	Las pequeñas marcas no son inexistentes en el mercado de salud oral de peru a diferencia de otros países, en Perú representan el 3,2%
	Perú es miembro de las principales instituciones multilaterales (FMI, BM, OMC, BID y CAF)
	pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en la que se encuentran Bolivia, Colombia y Ecuador.
	Las barreras no arancelarias son extremadamente inusuales en Perú, dada su vocación librecambista. La importación es libre, sin que existan apenas excepciones a la regla, apenas existen, por tanto, contingentes cuantitativos.
	La capital sigue concentrando buena parte de la actividad económica del país (más del 50% del PIB peruano se genera en la región de Lima)

**Ilustración 15.** Oportunidades (II) Dento Line.  
Fuente: Elaboración propia.

## Cronograma de actividades

A continuación presentamos el cronograma de actividades sugerido a Dento Line; dicho cronograma tendrá una duración de tres años desde el segundo semestre del 2017, y sugiere unas actividades de operación y unas actividades de *marketing* que serán transversales en el tiempo de la implementación de este plan de internacionalización; posteriormente se implementarán las actividades concernientes a cada país.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (I)						
Actividad	Objetivo	Duración	Inicio	Fin	Responsable	Descripción
Reunion de seguimiento	Realizar el seguimiento al plan de accion puesto en marcha para la penetracion del mercado elegido	(Cada 15 días)	Julio de 2017	Julio de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	OPERACIÓN DENTOLINE
Revisión de procesos	Realizar los ajustes pertinentes que permitan a la compañía hacer las exportaciones en el mercado Objetivo	6 meses antes de cada penetracion a un nuevo mercado	Julio de 2017	Julio de 2020	Gerencia General	
Revisión de financiación	Realizar los ajustes pertinentes que permitan a la compañía hacer las exportaciones en el mercado Objetivo	6 meses antes de cada penetracion a un nuevo mercado	Julio de 2017	Julio de 2020	Contador	
Revisión de estructura Organizacional	Realizar los ajustes pertinentes que permitan a la compañía hacer las exportaciones en el mercado Objetivo	6 meses antes de cada penetracion a un nuevo mercado	Julio de 2017	Julio de 2020	Gerencia General	

Ilustración 16. Cronograma de actividades (I).

Fuente: Elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (II)						
Actividad	Objetivo	Duración	Inicio	Fin	Responsable	DESCRIPCION
Plan de Marketing	Profundizar en la investigacion del mercado objetivo que pueda proveer la informacion necesaria a la gerencia para la toma de decisiones	6 meses antes de cada penetracion a un nuevo mercado	Julio de 2017	El tiempo de permanencia en el mercado	Gerencia de Mercadeo y Ventas	MARKETING DENTOLINE
Elaboracion de plan de Marketing digital	Generar recordacion de marca	6 meses antes de cada penetracion a un nuevo mercado	Julio de 2017	Diciembre de 2017	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Implementacion de Marketing Digital	Generar recordacion de marca	6 meses antes de cada penetracion a un nuevo mercado	Enero de 2018	El tiempo de permanencia en el mercado	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Actualizacion y seguimiento a redes sociales	Poder tener un canal de comunicacion con lo clientes	Diario	Enero de 2018	El tiempo de permanencia en el mercado	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Publicidad	Darse a conocer en el mercado Objetivo	Ocasional - El numero de veces que se realicen actividades de activacion de marca en supermercados / Farmacias, dependera del presupuesto asignado a Mercadeo por parte de la empresa	N/A	N/A	Gerencia de Mercadeo y Ventas	

Ilustración 17. Cronograma de actividades (II).

Fuente: Elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (III)						
Actividad	Objetivo	Duracion	Inicio	Fin	Responsable	DESCRIPCION
Inscripcion de marca en el mercado objetivo	Poder entrar al mercado peruano con la marca DentoLine	1 mes	Agosto de 2017	Septiembre de 2017	Gerencia de Mercadeo y Ventas	<b>PERU</b>
Contacto a Procolombia	Posibilidad de una agenda comercial con ellos en Peru	2 meses	Agosto de 2017	Octubre de 2017	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Contacto de distribuidores en Peru	Establecer relaciones comerciales que permitan tener un actor local que se convierta en un aliado en este proceso	5 meses	Julio de 2017	Noviembre de 2017	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Realizar negociaciones con el distribuidor	Establecer las condiciones, cantidades, margenes, terminos INCOTERMS.	1 mes	Noviembre de 2017	Diciembre de 2017	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Identificar requisitos legales para la exportacion	Investigar el procedimiento y los tramites para comenzar con el proceso de internacionalizacion	1 mes	Diciembre de 2017	enero de 2018	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Efectuar la fabricacion del pedido	Materlizar el pedido establecido en la negociacion	2 meses	Noviembre de 2017	enero de 2018	Supervision de produccion	
Logistica internacional	Contacto a agente de aduana que guie esta parte del proceso de exportacion	1 mes	Diciembre de 2017	enero de 2018	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Ejecucion de la exportacion	Ventas en el mercado objetivo	1 mes	Enero de 2018	Febrero de 2018	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Contacto Post Venta al distribuidor	Establecer una relacion duradera con el distribuidor y dar soporte en las necesidades que surjan que permitan el beneficio mutuo de la operacion en curso	1 mes	Febrero de 2018	Marzo de 2018	Gerencia de Mercadeo y Ventas	

Ilustración 18. Cronograma de actividades (III).  
Fuente: Elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (IV)						
Actividad	Objetivo	Duracion	Inicio	Fin	Responsable	DESCRIPCION
Inscripcion de marca en el mercado Alterno (MEXICO)	Poder entrar al mercado Mexicano con la marca DentoLine	1 mes	Agosto de 2018	Septiembre de 2018	Gerencia de Mercadeo y Ventas	<b>MEXICO</b>
Contacto a Procolombia	Posibilidad de una agenda comercial con ellos en MEXICO	2 meses	Septiembre de 2018	Noviembre de 2018	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Contacto de distribuidores en MEXICO	Establecer relaciones comerciales que permitan tener un actor local que se convierta en un aliado en este proceso	5 meses	Noviembre de 2018	Abril de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Realizar negociaciones con el distribuidor MEXICO	Establecer las condiciones, cantidades, margenes, terminos INCOTERMS.	1 mes	Marzo de 2019	Abril de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Identificar requisitos legales para la exportacion MEXICO	Investigar el procedimiento y los tramites para comenzar con el proceso de internacionalizacion	1 mes	Abril de 2019	Mayo de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Efectuar la fabricacion del pedido para MEXICO	Materlizar el pedido establecido en la negociacion	2 meses	Marzo de 2019	Mayo de 2019	Supervision de produccion	
Logistica internacional (MEXICO)	Contacto a agente de aduana que guie esta parte del proceso de exportacion hacia MEXICO	1 mes	Abril de 2019	Mayo de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Ejecucion de la exportacion (MEXICO)	Ventas en el mercado objetivo	1 mes	Junio de 2019	Julio de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Contacto Post Venta al distribuidor (MEXICO)	Establecer una relacion duradera con el distribuidor y dar soporte en las necesidades que surjan que permitan el beneficio mutuo de la operacion en curso	1 mes	Agosto de 2019	Septiembre de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	

Ilustración 19. Cronograma de actividades (IV)

Fuente: Elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (V)						
Actividad	Objetivo	Duracion	Inicio	Fin	Responsable	DESCRIPCION
Inscripcion de marca en el mercado contingente (CHILE)	Poder entrar al mercado Chileno con la marca DentoLine	1 mes	Agosto de 2019	Septiembre de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	<b>CHILE</b>
Contacto a Procolombia	Posibilidad de una agenda comercial con ellos en CHILE	2 meses	Septiembre de 2019	Octubre de 2019	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Contacto de distribuidores en CHILE	Establecer relaciones comerciales que permitan tener un actor local que se convierta en un aliado en este proceso	5 meses	Noviembre de 2019	Abril de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Realizar negociaciones con el distribuidor CHILE	Establecer las condiciones, cantidades, margenes, terminos INCOTERMS.	1 mes	Marzo de 2020	Abril de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Identificar requisitos legales para la exportacion CHILE	Investigar el procedimiento y los tramites para comenzar con el proceso de internacionalizacion	1 mes	Abril de 2020	Mayo de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Efectuar la fabricacion del pedido para CHILE	Materlizar el pedido establecio en la negociacion	2 meses	Marzo de 2020	Mayo de 2020	Supervision de produccion	
Logistica internacional (CHILE)	Contacto a agente de aduana que guie esta parte del proceso de exportacion hacia CHILE	1 mes	Abril de 2020	Mayo de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Ejecucion de la exportacion (CHILE)	Ventas en el mercado objetivo	1 mes	Junio de 2020	Julio de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
Contacto Post Venta al distribuidor (MEXICO)	Establecer una relacion duradera con el distribuidor y dar soporte en las necesidades que surjan que permitan el beneficio mutuo de la operacion en curso	1 mes	Agosto de 2020	Septiembre de 2020	Gerencia de Mercadeo y Ventas	

Ilustración 20. Cronograma de actividades (V).

Fuente: Elaboración propia.

## 6. INDICACIÓN DE LAS DIFICULTADES Y LOGROS A TRAVÉS DEL PROCESO

Los logros obtenidos a lo largo de este plan exportador para la empresa Dento Line Ltda. son los siguientes:

### **Confirmación del potencial exportador de Dento Line Ltda. a través del análisis realizado y del diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia**

Esto se pudo confirmar a través de dos fuentes: en primera instancia, la entrevista inicial hecha al gerente de ventas, quien proporcionó información relevante para comenzar a validar el potencial exportador, por ejemplo:

La empresa cuenta con una capacidad ociosa del 50 %, la cual puede ser aprovechada al momento en que se requiera producir para las exportaciones.

La producción constante durante todo el año y el promedio de ingresos por ventas tienen a la compañía en una posición financiera que le permite incurrir en nuevos proyectos, como la penetración de mercado, con recursos propios.

En segunda instancia, la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia realiza un diagnóstico a las empresas donde se califican diferentes aspectos que determinen su potencial exportador, se utiliza un valor de 66.66 puntos como valor de referencia, un mayor puntaje que ese valor de referencia implica una fortaleza que posee la empresa que debe potencializar y un menor puntaje implica una debilidad en la que la empresa debería trabajar, Dento Line Ltda. Obtuvo una calificación de 81.25 puntos en su viabilidad de internacionalización, y 75.50 puntos en el aspecto de comercio exterior.

### **Selección de un mercado objetivo para desarrollar en profundidad el plan exportador**

Se seleccionó a Perú como mercado objetivo luego de haber obtenido un puntaje mayor con respecto a los otros dos países (México y Chile) en la matriz de selección de mercados SiteSelection; luego se realizó un análisis en profundidad para obtener información macroeconómica, requisitos para la exportación y se logró establecer una estrategia de precios y una sugerencia sobre cuál debe ser el precio para realizar el proceso de internacionalización en el país objetivo.

Así las cosas, se propuso una estrategia de mercadeo y un cronograma de implementación a tres años con diferentes actividades claves para que la empresa tenga en cuenta.

### **Interacción en redes sociales usada en la investigación de *benchmarking***

Durante el proceso de la elaboración del plan exportador se evidenció que hay una metodología clara, la cual se basa en el uso de una guía que divide el trabajo en fases que explican cuál es el objetivo de investigación y a través de qué puntos se

van resolviendo; dicha guía es un documento en Excel que proporciona el Grupo Antioquia Exporta Más. Para desarrollar cada fase de dicho documento se utiliza:

- Investigación de escritorio (*desk research*).
- Información suministrada por la empresa.
- Cotización de exportación real para dar soporte al ejercicio, la cual se realizó con un agente de aduana.
- Matriz SiteSelection que fue propuesta y diseñada por la asesora temática y por docentes de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT.

Por lo cual, en un plan con herramientas como estas no hay espacio para grandes aportes en cuanto a la metodología; sin embargo, la interacción en redes sociales fue interesante y un aporte importante de la metodología.

### **Aporte metodológico (interacción en redes sociales)**

Para entender la importancia del aporte hay que tener en cuenta lo siguiente: una parte del trabajo consiste en realizar un *benchmarking* de la competencia para conseguir información acerca de dónde esta distribuye sus productos en el país objetivo y quiénes son sus proveedores; esta información no se puede conseguir en una base de datos o página web.

Facebook es un buen canal para conseguir esta información. Se realizaron consultas a través de la *fan page* de los competidores sobre sus productos; y aunque en ocasiones las respuestas no aportaron mucho, en otros casos proveyeron datos tan importantes como información de distribuidores, información de contacto vía mail de dichos distribuidores, puntos de compra de los productos, entre otros.

Las dificultades del proceso fueron:

### **El acceso restringido en algunos sitios de interés**

Hubo ocasiones en las que había oportunidad de profundizar con información muy valiosa; sin embargo, solo daban una pequeña muestra de la información que podrían ofrecer y para obtener el resto se debía realizar una inscripción a la página con un costo anual.

Esto ocurrió con la página Veritrade, la cual provee información acerca de los países que importan seda dental (cantidades, valores de mercancía, importadores en los diferentes países); pero solo da la información de tres meses a quienes no están registrados y de cinco años a quienes sí lo están.

El segundo de estos casos fue la página Emis: sirve para hacer *benchmarking* de la competencia, pero con información muy limitada.

### **Cotización de la agencia de aduana**

Para el plan exportador que se le realiza a Dento Line Ltda en donde se evalúa la viabilidad de exportar seda dental de 200 m. a Perú, es de suma importancia hacer un ejercicio real, en donde se coticen los valores de una exportación puesta en destino (Incoterm DDP) a través de una agencia de aduana, debido a que dichas agencias determinan cuales son todos los costos de la actividad de exportación que se le cargarían a la fijación del precio que la empresa desee establecer en el país destino, a menores costos de exportación la empresa tendrá la posibilidad de establecer un menor precio al consumidor final, el problema es que las agencias de aduana no realizan estas cotizaciones a la ligera, sino que ellas evalúan si efectivamente al realizar este ejercicio podrían participar dentro de la actividad exportadora de la empresa, en este caso al tratarse de un ejercicio académico que se realiza para un trabajo de Tesis, las agencias de aduana no están muy dispuestas a invertir su tiempo en realizar esta clase de cotizaciones a estudiantes universitarios lo cual dificulta la consecución de dicha información.

### **La consecución de distribuidores**

En especial para este producto, sedas dentales, no es muy común que se presente una gran lista de distribuidores que esperan ser contactados; conseguir un distribuidor es prácticamente conseguir un inversionista que va a confiar en el producto de una pyme de otro país y va a arriesgar su inversión con un producto que no es conocido en su mercado; por esto, Dento Line Ltda. debe continuar con la tarea de venderse como empresa y como producto con el objetivo de poder encontrar ese aliado estratégico, lo cual es vital para su proceso de internacionalización.

## 7. CONCLUSIONES

En Colombia contamos con un gran potencial de emprendedores que en muchos de los casos no logran sobrevivir con sus proyectos: solo el 29,7 % de las pymes sobreviven (Barbosa, 2016); puede que esto se deba a factores de planeación, estrategia, a su estructura de costos, entre otras.

Esta estadística puede ser combatida para lograr que ese porcentaje de supervivencia sea cada vez mayor con gestiones como las que realiza el Grupo Antioquia Exporta Más con el apoyo de EAFIT; gestión que consiste en proveer una asesoría sin costo alguno a pequeños empresarios para que cuenten con herramientas para lograr un crecimiento sostenible de sus negocios. En muchas ocasiones, nuestro mercado colombiano no está preparado para los emprendimientos que son creados en nuestro país, pero esto no debe convertirse inmediatamente en un obstáculo, sino en una alarma que lleve a buscar opciones diferentes y a cambiar de rumbo, y el nuevo rumbo podría ser, en algunos casos, la internacionalización.

Para poder garantizar su supervivencia en el mercado las empresas deben trabajar para obtener una ventaja competitiva (Porter, 1980); la pyme Dento Line Ltda. está comenzando a trabajar y a apuntarle a la segmentación con la que busca centrarse en un mercado geográfico internacional.

Partiendo de ese punto, vemos en el marco conceptual teórico que cuando las empresas toman esta decisión de explorar alternativas de expansión, tienen diversos caminos de acuerdo con los modelos vistos; es en ese momento cuando se debe tomar una decisión estratégica con respecto a la alternativa que se va a adoptar; en el caso de Dento Line Ltda., su decisión fue la exportación por medio de distribuidores, decisión correcta debido a que los riesgos son menores.

El plan exportador lleva a la empresa a través de un proceso que se inicia desde adentro: realizar una autoevaluación de su potencial para luego mirar hacia afuera, hacia horizontes de expansión; de tal manera que luego de esta exhaustiva investigación tenga las herramientas necesarias para materializar esa visión de internacionalización.

La metodología que el Grupo Antioquia Exporta Más propone para realizar la asesoría cumple con las expectativas tanto de los asesores como de la empresa, ya que invita a que haya una comunicación constante en aras de alcanzar el objetivo; el hecho de establecer unas reuniones presenciales para la presentación de los avances permite conversaciones productivas y efectivas que alimentan el proceso del diseño del plan exportador.

Uno de los puntos más relevantes para la empresa se da al realizar el análisis de los costos de la competencia en Perú y el ejercicio de la simulación de exportación DDP, ya que se pudo concluir que la empresa se encuentra en una posición en la cual es capaz de fabricar productos de higiene oral a un precio competitivo en el ámbito internacional; esto se debe a lo bien estructurados que tiene sus procesos internos, gracias a lo cual logra obtener un costo de producción tan bajo que luego de realizar toda una operación de exportación, en la cual este valor sufre un incremento porque se incluyen costos como el pago de transportes, seguros, impuestos, márgenes para los distribuidores, y márgenes en *retail*, sigue siendo muy competitivo en el mercado peruano.

Por último, es necesario que una vez la pyme haya ejecutado la primera instancia, que corresponde al mercado peruano, trabaje en la investigación de fondo que se hizo para los mercados con los cuales continuará su internacionalización; actualmente, con el plan exportador ya hay un gran avance con los mercados contingente y alterno, pero, cuando llegue su momento, es necesario realizar una investigación similar a la que se llevó a cabo con Perú.

## 8. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA

A lo largo del plan exportador se identificaron puntos de mejora que la empresa debe revisar para hacer correcciones.

### **Creación de un plan de mercadeo que incluya la estrategia comercial de entrada al mercado de Perú y que sea fuerte en *marketing* digital**

La introducción del nuevo producto en Perú requerirá de campañas de educación al usuario, de la actualización de la página web y de la creación de acceso a redes sociales, las cuales pueden ser muy beneficiosas; en particular, se recomienda:

#### **Actualizar su página web y crear acceso a redes sociales**

Dento Line debe considerar agregar iconos de acceso a redes sociales; pero primero debe crearlas y contratar un *community manager*, responsable de hacer que la marca sea reconocida cada vez más.

Los empaques que se elaboren para exportar las sedas dentales a Perú podrían incluir la información de las redes sociales propuestas en la gráfica anterior para invitar a sus consumidores a que los sigan; se podría aumentar la cantidad de seguidores con concursos, lo que permitiría iniciar un contacto con el mercado peruano. Luego, será tarea del *community manager* mantener una buena interacción con los consumidores (respuestas, invitaciones, comentarios, concursos, etc.).

Adicionalmente, en las redes sociales pueden implementarse compañías educativas sobre el correcto uso de la seda con videos instructivos.

#### **Mercado objetivo**

El mercado objetivo seleccionado con base en la matriz SiteSelection fue Perú, por lo cual, la recomendación de este plan exportador es comenzar su proceso de internacionalización por este país.

#### **Precio de la seda dental de 200 m**

Con base en este ejercicio se concluyó que a la empresa le conviene pensar en una exportación de mayor cantidad para ser más competitiva en el mercado peruano; en este caso, la exportación de 5000 unidades de sedas dentales de 200 m muestra cómo queda un precio de 12,03 soles para el consumidor final, el cual promete un escenario muy positivo con respecto a los precios de otras marcas en presentaciones de 50 m.

#### **Seguir un cronograma de actividades sugerido en el plan exportador**

El cronograma de actividades sugerido a Dento Line tendrá una duración de tres años desde el segundo semestre del 2017, y sugiere unas actividades de operación y unas actividades de *marketing* que serán transversales en el tiempo de la implementación de este plan de internacionalización; posteriormente se implementarán las actividades concernientes a cada país.

## 9. FUENTES DE CONSULTA

- Adriana Aguilera Castro, D. P. (Marzo de 2012). *Revistas Científicas Uninorte*. Obtenido de Revistas Científicas Uninorte:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- Area de Pymes. (s.f.). Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de Area de Pymes:  
<http://www.areadepymes.com/?tit=ddp-delivered-duty-paid-entregado-derechos-pagados-lugar-de-destino-convenido-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcal>
- AVILA, R. (. (15 de Marzo de 2015). *El tiempo*. Obtenido de El Tiempo:  
<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/aumento-del-precio-del-dolar-en-colombia/15400175>
- Barbosa, C. V. (1 de Septiembre de 2016). *El Espectador*. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/solo-el-29-de-nuevas-empresas-sobreviven-colombia-articulo-652414>
- Carazo, P. C. (2009). PYME estrategia para su internacionalización. En P. C. Carazo, *PYME estrategia para su internacionalización* (pág. 43). Barranquilla: ECOE Ediciones y Ediciones Uninorte.
- Castañeda, A. (12 de diciembre de 2011). *direccionestrategica.itam*. Obtenido de direccionestrategica.itam: <http://direccionestrategica.itam.mx/la-inteligencia-competitiva-en-las-empresas/>
- DANE. (1 de Marzo de 2016). *DANE*. Obtenido de DANE:  
<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-y-servicios/comercio-exterior/exportaciones>
- GDR, E. d. (s.f.). *Estudios de Marketing GDR*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de <https://estudiosdemarketinggdr.wordpress.com/desk-research-investigacion-de-escritorio/>
- Martínez Martelo, D., & Lombana Coy, J. (2013). PYMES rutas para la exportación. En D. Martínez Martelo, & J. Lombana Coy, *PYMES rutas para la exportación* (págs. 17-18). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Mas, G. A. (2016). *DESARROLLO DE PLANES EXPORTADORES*. Presentacion Power Point.
- Narvaez, S. d.-L. (2005). *Internacionalización ¿estrategia de sostenibilidad?* Bogotá: Business Faculty of los Andes.
- NULLVALUE. (13 de Septiembre de 1997). *El Tiempo.com*. Obtenido de El Tiempo.com:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-643458>
- Pais, R. d. (4 de Mayo de 2016). *El Pais*. Obtenido de El Pais:  
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-buscara-ampliar-sus-exportaciones-hacia-2018>
- País, R. d. (25 de Enero de 2016). *www.elpais.com.co*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/deja-caida-petroleo-colombianos>

- Peña, A. R. (5 de Febrero de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-de-la-caida-de-las-exportaciones-en-2015/16500732>
- Plazavea. (2017). *Plazavea*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de Plazavea:  
<http://www.plazavea.com.pe/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. En M. Porter, *Competitive Strategy* (pág. 3). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. En M. Porter, *Competitive Strategy* (pág. 35). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. En M. Porter, *Competitive Strategy* (pág. 38). New York: The Free Press.
- Rodrigo Mazo - Gerente de Ventas, D. L. (septiembre de 2016). Diagnostigo Dento Line Ltda. (J. Zapata, Entrevistador)
- Terol, J. R. (2014). *Como seleccionar los mercados de desntino*. España: Asociacion de Consultores de Comercio Exterior.
- Tottus. (2017). *Tottus*. Recuperado el 01 de Abril de 2017, de Tottus:  
<http://www.tottus.com.pe/tottus/>
- Vivanda. (2017). *Vivanda*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de Vivanda:  
<http://www.vivanda.com.pe/>
- Wong. (2017). *Wong*. Recuperado el 01 de Abril de 2017, de Wong:  
<https://www.wong.com.pe/supermercado/login.html>