

Innovación en *Modelos de Negocio Exportador* colombianos

Ángela García Trujillo
Editora



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

40
AÑOS
1975 - 2015



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO
EXPORTADOR COLOMBIANOS**

Ángela García Trujillo
(editora)

INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO
EXPORTADOR COLOMBIANOS

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA
CAF –banco de desarrollo de América Latina

658.15 / G172i 2014

García Trujillo, Ángela (Editora)

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos / Ángela García Trujillo (Editora). Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing, 2014. 196 p.

Descriptores:

1. Empresas exportadoras -- Colombia. 2. Proyectos de desarrollo industrial 3. Administración de Empresas – Estudio de casos – Colombia

© 2014 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© 2014 CAF –banco de desarrollo de América Latina–

ISBN: 978-958-8722-70-2

Comunicaciones y Marketing

Cra. 5A # 35 - 27 piso 3

Comunicaciones@cesa.edu.co

www.cesa.edu.co

Bogotá, D.C., noviembre de 2014

Coordinación editorial:

Departamento de Comunicaciones y Marketing CESA

Corrección de estilo: José Ignacio Curcio Penen

Diagramación: José Ignacio Curcio Penen

Diseño de portada: Juliana Avella

Licencia Creative Commons.

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito

CONTENIDO

Presentación	13
<i>L. Enrique García</i> Presidente del banco de desarrollo de América Latina –CAF	
Presentación	
Una lección empresarial para el futuro productivo del país	15
<i>José Manuel Restrepo</i> Rector del CESA	
Introducción	17
Estructura del libro	23
<i>Ángela García Trujillo</i>	
Los socios del Programa 3E-Edición 2013	25
Sector público	25
Sector privado	25
Academia	26
Empresas beneficiarias Edición Colombia 2013	27
Capítulo I	
Modelos de Negocio Exportador en un mundo globalizado	29
<i>Ricardo Duarte Duarte</i>	

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

Debilitamiento del tejido empresarial exportador	30
Las intervenciones estratégicas individuales	32
Rompimiento de paradigmas en un nuevo entorno cambiante	32
Paradigmas que se cuestionan en el Programa 3E	33
La visualización del modelo de negocio	35
Referencias bibliográficas	38

Capítulo 2

Posicionamiento empresarial en un entorno globalizado y competitivo 39

Edgar Vieira Posada

Introducción	39
Entorno globalizado	40
La inserción en Cadenas Globales de Valor (CGV)	47
De mercados en acuerdos tradicionales de integración a mega acuerdos intercontinentales	50
Referencias bibliográficas	54

Capítulo 3

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos 57

Ángela García Trujillo

Juan María Andrade Pérez

Corferias 57

Historia y actividad	57
Presentación del modelo de negocio actual	58
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	65
Futuro	65
Referencias bibliográficas	66

Distrihogar 67

Historia y actividad	67
Presentación del modelo de negocio actual	69
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	72
Futuro	74
Referencias bibliográficas	76

Contenido

FEPCO	77
Historia y actividad	77
Presentación del modelo de negocio actual	79
Modelo de Negocio Exportador	81
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	85
Futuro	87
Frases célebres Hernando Vásquez	88
Referencias bibliográficas	88
Fundación Santa Fe	89
Historia y actividad	89
Modos de suministro de servicios	92
Presentación del modelo de negocio actual	93
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	97
Futuro	102
Referencias bibliográficas	104
Grupo Alimentario Atlántico S.A. (Gralco)	105
Historia y actividad	105
Presentación del modelo de negocio actual	110
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	113
Futuro	115
Referencias bibliográficas	116
Guirnaldas S. A.	117
Historia y actividad	117
Modelo de negocio actual	119
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	123
Futuro	126
Referencias bibliográficas	127
Intercolor S.A.	129
Historia y actividad	129
Presentación del modelo de negocio actual	132
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	136
Futuro	138
Referencias bibliográficas	140

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

Moduart S.A.	141
Historia y actividad	141
Presentación del modelo de negocio actual	144
Moduart	146
Milestone	147
Innovación	148
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	149
Futuro	152
Referencias bibliográficas	154
Multipartes	155
Historia y actividad	155
Presentación del modelo de negocio actual	158
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	161
Futuro	163
Referencias bibliográficas	163
Superbrix	165
Historia y actividad	165
Presentación del modelo de negocio actual	166
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	170
Futuro	173
Referencias bibliográficas	173
Capítulo 4	
Lecciones aprendidas	175
<i>Ángela García Trujillo</i>	
Top 10. Frases célebres, lecciones aprendidas por las compañías beneficiarias del Programa 3E (2013)	176
Referencias bibliográficas	181
Glosario	185
Anexo. ABC: Programa de Empresas de Excelencia Exportadora 3E Edición 2013	189
Perfil de los autores	193

Contenido

Índice de gráficas

Gráfica 1.	Esquema de Metodología 3E, sobre dinamizar Modelos de Negocio Exportador	20
Gráfica 2.	Lienzo de Modelo de Negocios	22
Gráfica 3.	Situación empresarial exportadora (2012)	30
Gráfica 4.	Corferias. Canvas Actual	62
Gráfica 5.	Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	64
Gráfica 6.	Mapa de la propuesta distintiva de valor	71
Gráfica 7.	Canvas Distrihogar Dinamizado. Línea institucional hotelería	73
Gráfica 8.	Cabezal de pozo y Árbol de Navidad	78
Gráfica 9.	Canvas FEPCO Plenaria I	82
Gráfica 10.	Plenaria III Canvas Dinamizado	86
Gráfica 11.	Perfil de Segmento de Cliente Internacional: pacientes particulares	96
Gráfica 12.	MNE Dinamizado. Reemplazos articulares	98
Gráfica 13.	MNE. Asesorías a hospitales y clínicas de LATAM	100
Gráfica 14.	Gralco S.A. Modelo de negocio	114
Gráfica 15.	Canales de venta Guirnaldas	121
Gráfica 16.	Canvas de Verdíssimo (Programa 3E, 2013)	122
Gráfica 17.	Canvas Modelo de Negocio Exportador Grupo Guirnaldas Verdissimo	125
Gráfica 18.	Intercolor. Canvas Dinamizado	137
Gráfica 19.	Moduart. Importaciones mundiales de muebles de madera	145
Gráfica 20.	Moduart. Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	150
Gráfica 21.	Milestone. Modelo de Negocio Exportador Dinamizado	151
Gráfica 22.	Multipartes. Canvas Dinamizado	162
Gráfica 23.	Superbrix. Canvas Dinamizado	172
Gráfica 24.	Los nueve bloques del lienzo o canvas diseñado/ajustado por el Programa 3E	178

Índice de tablas

Tabla 1.	Empresas exportadoras (2013)	18
Tabla 2.	Componentes y costos del iPhone 3G de Apple	53
Tabla 3.	Desempeño exportador	58
Tabla 4.	Comportamiento de las exportaciones	69
Tabla 5.	Mercados internacionales atendidos por Colombia	70
Tabla 6.	Desempeño exportador FEPCO	79

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

Tabla 7.	Principales obstáculos de exportación	81
Tabla 8.	Segmento de clientes y mercados FEPCO	84
Tabla 9.	Desempeño exportador en servicios de salud FSFB	91
Tabla 10.	Desempeño exportador de Gralco	109
Tabla 11.	Guirnaldas. Exportaciones 2011-2012	119
Tabla 12.	Intercolor. Exportaciones y países de destino (2011, 2012 y 2013)	132
Tabla 13.	Intercolor. Bloques Canvas Plenaria II	135
Tabla 14.	Desempeño exportador Moduart	143
Tabla 15.	Descripción del Lienzo de Modelo de Negocios	146
Tabla 16.	Valor de exportaciones (2011 y 2012)	157
Tabla 17.	Multipartes. Productos exportados por segmentos	157
Tabla 18.	Superbrix. Valor de las exportaciones (2011 y 2012)	166

Índice de figuras

Figura 1.	Panorámica Corferias	59
Figura 2.	Planta FEPCO	79
Figura 3.	Panorámica FSFB	90
Figura 4.	Flota pesquera Gralco	106
Figura 5.	Planta Gralco Barranquilla	107
Figura 6.	Qué hacemos	118
Figura 7.	Flor preservada	119
Figura 8.	Socios fundadores Intercolor	130
Figura 9.	Intercolor. Carta de colores	131
Figura 10.	Intercolor. Carta de colores	139
Figura 11.	Multipartes. Panorámica de la Planta	157
Figura 12.	Multipartes. Línea de automotor	158
Figura 13.	Multipartes Línea de producto	158
Figura 14.	Planta Superbrix	167
Figura 15.	Superbrix. Cubrimiento de mercados	169
Figura 16.	Equipo dinamizador y Ejecutivos de Gralco. Planta Gralco, Barranquilla	178
Figura 17.	Sesión Plenaria III Superbrix. Sede de la Cámara de Comercio de Barranquilla, Antigua Plaza de Aduanas	179
Figura 18.	Sesión Plenaria III, en el CESA, Bogotá. Ejecutivos de Moduart	179
Figura 19.	Ceremonia de Cierre Programa 3E Club Metropolitan	179
Figura 20.	La mejor lección empresarial aprendida son los testimonios de los empresarios	180

PRESENTACIÓN

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora (Programa 3E) fue creado por CAF –banco de desarrollo de América Latina– en Colombia, con la finalidad de potenciar los “Modelos de Negocio Exportador” de empresas exportadoras de productos y servicios no tradicionales de diferentes regiones, en una iniciativa público-privada, definida en una alianza entre la academia y las entidades que promueven el desarrollo industrial y el comercio exterior –en consonancia con los lineamientos y planes del sector exportador colombiano.

El lanzamiento del programa se llevó a cabo en junio de 2013 con diez Pymes colombianas, exportadoras de bienes y servicios, y procedentes de diferentes sectores productivos, las cuales cumplieron los requisitos e innovaron en su Modelo de Negocio Exportador. La iniciativa se ejecutó mediante el desarrollo de una metodología para cada empresa y una revisión del modelo actual, del entorno y las estructuras corporativas y competitivas –durante un período de tres meses–. En una segunda fase, se prevé que las empresas obtengan el galardón de Sello 3E que será lanzando en Colombia durante el segundo semestre del 2014 por Icontec. Se espera que dicho premio alcance reconocimiento internacional.

La iniciativa en la que se basó la creación de este programa fue la necesidad de contribuir con un desarrollo empresarial sostenible y mejorar el nivel de competitividad global de las industrias no minero-energéticas colombianas en los años venideros. Teniendo en cuenta que el comercio internacional es un factor fundamental para el desarrollo a partir de la generación de cadenas de valor globales, el Modelo de Negocio Exportador debe ser dinámico e innovador.

Ahora bien, si observamos la región en perspectiva notamos que existe una limitada diversidad económica y exportadora: los indicadores muestran que la mayoría de países latinoamericanos y del Caribe continúan siendo exportadores de materia prima hacia los mercados de Asia y Europa, y de manufacturas al interior de la región y para Estados Unidos. Así, es posible observar que sigue siendo necesaria una transformación productiva para alcanzar una mayor diversificación de las economías.

Es por ello que CAF promueve un modelo de desarrollo sostenible mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo a la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina.

Queremos agradecer el apoyo de todos los socios y el de las entidades participantes en esta valiosa iniciativa, así como la colaboración del CESA y su esfuerzo en la elaboración de esta publicación, a la vez que invitar a los lectores a conocer las características del Programa 3E y los diez primeros casos empresariales.

L. Enrique García
Presidente Ejecutivo

PRESENTACIÓN

Una lección empresarial para el futuro productivo del país

Satisfacer las necesidades de un país distinto y globalizado forma parte de la visión del CESA, pues solo mediante una educación responsable es posible liderar el cambio que Colombia necesita proponiendo y participando en programas que generen desarrollo para el sector empresarial.

Nuestro país forma parte del mundo globalizado, y participa en él a través de su comercio y de los negocios internacionales que se apoyan, entre otros, en los diez tratados de libre comercio vigentes, los cuales, no obstante haber generado controversias en el sector y haber sido cuestionados hasta en el contexto político, han despertado, especialmente en las pequeñas y medianas industrias exportadoras, la necesidad de innovar. Por ejemplo, ¿cómo lograr un encadenamiento global? Entender qué significa esto forma parte de una mirada a la dimensión global de los negocios, lo cual es asimismo aplicable al modelo de negocio de la educación.

En nuestro modelo de negocio formamos líderes y emprendedores empresariales con competencias globales, incluido no solo el conocimiento internacional sino el bilingüismo. Esto es posible por las alianzas internacionales con reconocidas universidades y entidades de educación superior con las que contamos en el CESA, así como por el diseño de un programa tremendamente relevante en un contexto empresarial global.

La iniciativa de CAF –banco de desarrollo de América Latina– de construir un programa como alianza público-privada que apoyara a empresarios de la

pequeña y mediana industria colombiana para innovar su actual Modelo de Negocio Exportador fue acogida en nuestra comunidad, pues creemos que como academia debemos apoyar a la creación de una hoja de ruta, en este caso para las diez primeras empresas seleccionadas, con el objeto de convertirse en los próximos cinco a diez años en grandes exportadores. Son muchas las alianzas público-privadas exitosas en el mundo, y aquellas reconocidas con la participación de la academia también han demostrado resultados positivos y visibles, como son los casos de Corea y Canadá. La academia, sin duda, aporta investigación, enfoque académico y realidad sectorial al desarrollo productivo innovador y exportador.

La excelencia exportadora que adquieren las empresas a través de este programa cuenta además con una participación sectorial y regional. Como academia apoyamos el desarrollo empresarial en Bogotá y otras regiones del país.

Bajo este punto de vista presentamos este trabajo a la comunidad empresarial, y a todos en general, que abarca la recopilación del ejercicio llevado a cabo con cada una de las diez primeras empresas, liderado por CAF y con la participación del sector público y privado durante el año 2013. El resultado es la innovación de su Modelo de Negocio Exportador de diez casos de empresas colombianas de diferentes sectores del sector productivo del país.

Agradecemos a CAF por invitarnos como academia a participar, seguros de que para quienes lean este libro será sin duda una motivante lección empresarial, y parte de un futuro empresarial colombiano diferente.

Jose Manuel Restrepo Abondano

Rector

INTRODUCCIÓN

*Un gerente visionario debe hacer tres cosas:
manejar el presente, selectivamente olvidar
el pasado, y crear el futuro.*

Vijay Govindarajan y Chris Trimble (2011)

El presente libro recopila el ejercicio metodológico llevado a cabo durante el segundo semestre del 2013 por el Programa Empresas de Excelencia Exportadora –3E, liderado por CAF –banco de desarrollo de América Latina- cuya iniciativa consiste en desarrollar y cofinanciar el programa a través de la dirección de la oficina en Colombia. Participaron inicialmente diez empresas exportadoras colombianas de diferentes regiones del país, las cuales durante cuatro meses construyeron e innovaron su Modelo de Negocio Exportador –MNE.

Para el CESA, para CAF y por supuesto para mí como editora es un placer compartir esta dinámica metodológica sobre diez casos de empresas que buscan la excelencia en su modelo de negocio internacional, y son ejemplo de acción empresarial creativa y práctica.

Uno de los requisitos para las empresas participantes es contar con una trayectoria exportadora, lo cual significa demostrar niveles de ventas al exterior de mínimo US\$500 mil y máximo US\$50 millones de dólares en el último año¹.

1 Para conocer los requisitos de ingreso y admisión en detalle puede consultar el Anexo 1 ABC Programa 3E Edición Colombia 2013. También se dan los accesos a los links que permiten consultar videos con testimonios empresariales.

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

El Programa 3E y su metodología enriquecen el tejido empresarial y actualizan la información acerca de importantes sectores de la economía colombiana que participan en mercados internacionales. Conjuntamente las primeras diez empresas beneficiadas realizaron ventas de bienes y servicios en 2012 por más de US\$93 millones a más de 50 países (CAF, 2013).

TABLA I
EMPRESAS EXPORTADORAS (2013)

Beneficiarias 3E 2013	Actividad	Sector	Ciudad de origen
Corferias	Servicios: Centro de ferias y eventos internacionales	Servicios para ferias	Bogotá
Distrihogar	Fabricante de dotación hotelería y hogar	Manufacturas	Medellín
FEPCO	Fabricante de tornos para pozos petroleros	Manufacturas	Bogotá
Fundación Santa Fe	Servicios médicos y hospital universitario	Servicios médicos	Bogotá
Gralco	Fabricante de conservas y lomos de atún	Agroindustria	Barranquilla
Guirnaldas	Fabricante de flores preservadas	Agroindustria	Bogotá
Intercolor	Fabricantes de Cartas de color	Comunicación gráfica	Medellín
Moduart	Fabricante de muebles Ready-To-Assemble –RTA–	Manufacturas	Barranquilla
Multipartes	Fabricante de accesorios para automóviles	Manufacturas	Cali
Superbrix	Fabricantes de maquinaria industrial agrícola	Manufacturas	Barranquilla

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial.

Para entrar a explicar las herramientas que se utilizan en las metodologías modernas sobre innovación de modelos de negocio es necesario conocer los antecedentes del diseño del Programa 3E. En el mundo globalizado dichas metodologías son utilizadas por pequeñas, medianas y grandes organizaciones, y emprendedores en todo el mundo.

La presentación realizada por el Director de CAF Colombia, Víctor Traverso Casagrandi, para ANIF-Fedesarrollo en mayo del 2013 en relación con el Programa 3E, pone de manifiesto la preocupación sobre la baja in-

Introducción

ternacionalización de la economía colombiana. Las cifras así lo demuestran: para el 2011 Colombia ocupaba el puesto 9 en exportaciones por habitante y el puesto 11 como % del PIB de exportaciones dentro de los países de la región (UN Comtrade y FMI).

“Colombia necesita generar importantes avances en el acceso a mercados y competencia internacional” (Traverso, 2013). La participación de mercado ganada por Colombia mediante los tratados de libre comercio es todavía muy pequeña; por ejemplo, en comparación Chile y Perú cuentan respectivamente con acceso a mercados 2,6 y 1,7 veces mayores que nuestro país. Es decir, se evidencia una limitación de acceso a los mercados.

Se tardó años en manifestarse como una preocupación el hecho de desarrollar y diseñar un programa que fuera capaz de cambiar las cifras y los resultados en el corto y mediano plazo, y tomará otros para medir su impacto. Sin embargo lo que sí estaba claro desde un principio era su filosofía

Las empresas exportadoras colombianas deben proyectar y estructurar sus modelos de negocio con más confianza y conocimiento hacia un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales, un encadenamiento productivo global más inteligente para convertirse en organizaciones de excelencia y potencializar así sus exportaciones (CAF, 2013).

La mejor figura para el programa consistió en buscar una oferta de desarrollo empresarial a través del trabajo de alianza entre el sector público-privado más la academia, esquema conocido y utilizado sobre todo en proyectos de infraestructura a nivel mundial. Se demostró que el hecho de juntar las entidades de comercio exterior que representan al Gobierno y el sector privado, conciliando intereses comunes para lograr emprendimiento de alto impacto, permite trabajar conjuntamente sobre innovación.

En junio del 2013 se lanzó oficialmente el Programa 3E con socios del sector público-privado más la academia, y con el convencimiento de que conjuntamente se lograría una oferta de desarrollo más articulada para las primeras diez empresas. Uno de los aspectos claves fue contar con la facilitación, diseño y ejecución de la metodología del programa a través del único colombiano certificado por Strategyzer en el Modelo de Negocio Canvas, Ricardo Duarte Duarte.

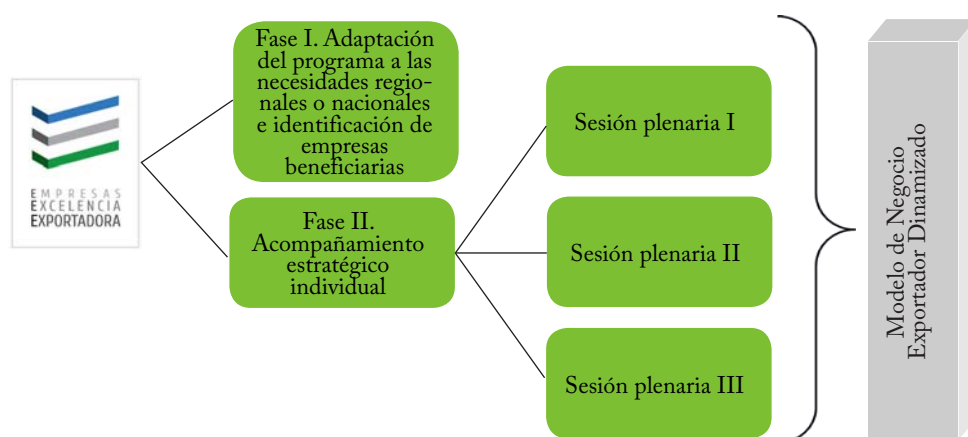
La excelencia exportadora ya no es fruto, como se pensaba antes, de un ambiente macroeconómico sano (como el que actualmente vive Colombia),

ni de la buena redacción de una visión, misión y objetivos estratégicos, ni de un buen plan estratégico redactado a principios de cada año (Duarte, 2014).

Culminada la primera fase, que veremos más adelante aplicada para cada uno de los casos de empresas, la metodología del Programa 3E expresa algunos de los beneficios que puede adquirir una organización:

- Contar con un lenguaje común frente al Modelo de Negocio Exportador dentro de la organización;
- Acelerar su crecimiento y consolidar su posicionamiento comercial internacional;
- Convertirse en sujeto más atractivo de inversión y financiamiento;
- Promover el encadenamiento productivo global, y
- Elevar su reconocimiento y visibilidad portando un Sello de Excelencia Exportadora, el cual se lanzará en 2014 como etapa posterior, desarrollado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –Icontec.

GRÁFICA 1
ESQUEMA DE METODOLOGÍA 3E,
SOBRE DINAMIZAR MODELOS DE NEGOCIO EXPORTADOR



Fuente: Metodología 3E, 2013.

Hoy más que nunca se deben estudiar a profundidad las técnicas y herramientas sobre innovación en modelos de negocio. Sobre este tema existen artículos

Introducción

y libros escritos por importantes pensadores de las principales escuelas de negocio del mundo, entre los cuales resaltan por sus perspectivas, Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Kevin Kagermann sobre reinventar el modelo de negocio, y en especial Clayton M. Christensen sobre las tecnologías disruptivas. Estos autores, y otros más, han sido reconocidos por su pensamiento académico, en particular en un artículo publicado en 2013 por la *Harvard Business Review*, de la Escuela de Negocios de Harvard, porque generan ideas y esquemas de innovación sobre modelos de negocio; además, algunos de ellos se apalancan en la herramienta Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

Dichos expertos manifiestan las razones por las cuales una organización dinamiza su modelo de negocio y que comparto con los lectores y comunidad empresarial:

- Reinventarse cómo generar utilidades;
- Organizar su modelo de negocio como una mejor estrategia corporativa;
- Validar y no asumir lo que quieren los clientes;
- Analizar las tendencias globales que podrían transformar su negocio;
- Explorar tecnologías disruptivas;
- Dar una corta vida a las ofertas tradicionales;
- Producir un cambio de juego en la industria o mercado, y
- Construir un nuevo negocio sobre el modelo ya construido.

Como veremos en los casos de las diez empresas, para lograr innovación y excelencia exportadora es preciso utilizar herramientas y metodologías que generen una hoja de ruta. Al final, su uso conduce a nuevas y continuas prácticas en las actividades de la organización en su conjunto o en la de una o varias unidades de negocio: es reinventarse.

Como se ilustra a continuación, esta es la principal herramienta utilizada en el programa para describir, analizar y diseñar modelos de negocio, y se trabaja en un canvas o lienzo:

GRÁFICA 2

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

Socios clave  ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave? MOTIVACIONES PARA REALIZAR ALIANZAS: <i>Optimización y economía</i> <i>Reducción de riesgos e incertidumbre</i> <i>Adquisición de recursos y actividades particulares</i>	Actividades clave  ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos? CATEGORÍAS <i>Producción</i> <i>Solución de problemas</i> <i>Plataforma/Red</i>	Propuesta de valor  ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cual problema estamos ayudando a resolver? ¿Cual necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? <i>Novedad</i> <i>Desempeño</i> <i>Personalización</i> <i>"Ayuda a hacer el trabajo"</i> <i>Diseño</i> <i>Marca/Status</i> <i>Precio</i> <i>Reducción de costos</i> <i>Reducción de riesgos</i> <i>Accesibilidad</i> <i>Conveniencia/usabilidad</i>	Relación con los clientes  ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cuan costosas son? ¿Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? EJEMPLOS <i>Asistencia personal</i> <i>Asistencia personal dedicada</i> <i>Autoservicio</i> <i>Servicios automatizados</i> <i>Comunidades</i>	Segmentos de clientes  ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? <i>Mercado masivo</i> <i>Nichos de mercado</i> <i>Segmentado</i> <i>Diversificado</i> <i>Plataforma múltiple</i>			
Recursos clave  ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingreso? TIPOS DE RECURSOS <i>Físicos</i> <i>Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos)</i> <i>Humanos</i> <i>Financieros</i>		Canales  ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los más rentables? FASES DEL CANAL: 1. <i>Crear conciencia.</i> ¿Cómo creamos conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía? 2. <i>Evaluación.</i> ¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes evalúen nuestra propuesta de valor? 3. <i>Compra.</i> ¿Cómo podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos? 4. <i>Entrega.</i> ¿Cómo estamos entregando la propuesta de valor a los clientes? 5. <i>Posventa.</i> ¿Cómo proveemos servicio postventa?					
Estructura de costos  ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son las más costosas? SU NEGOCIO ES MÁS: <i>Enfocado al costo/estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucho outsourcing)</i> EJEMPLO DE CARACTERÍSTICAS: <i>Costos fijo (salarios, rentas, utilidades)</i> <i>Costos variables</i> <i>Economías de escala</i> <i>Economías de alcance</i>		Fuente de ingresos  ¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Por qué se paga actualmente? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> TIPOS: <i>Venta de activo</i> <i>Cargo por uso</i> <i>Cargo por suscripción</i> <i>Préstamo/alquiler/arrendamiento</i> <i>Licenciamiento</i> <i>Cargo de corretaje</i> <i>Publicidad</i> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> PRECIOS FIJOS <i>Lista de precios</i> <i>Según características</i> <i>Dependiendo del segmento</i> <i>Dependiendo del volumen</i> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> PRECIOS DINÁMICOS <i>Negociación</i> <i>Gestión del rendimiento</i> <i>Mercado en tiempo real</i> <i>Subastas</i> </td> </tr> </table>			TIPOS: <i>Venta de activo</i> <i>Cargo por uso</i> <i>Cargo por suscripción</i> <i>Préstamo/alquiler/arrendamiento</i> <i>Licenciamiento</i> <i>Cargo de corretaje</i> <i>Publicidad</i>	PRECIOS FIJOS <i>Lista de precios</i> <i>Según características</i> <i>Dependiendo del segmento</i> <i>Dependiendo del volumen</i>	PRECIOS DINÁMICOS <i>Negociación</i> <i>Gestión del rendimiento</i> <i>Mercado en tiempo real</i> <i>Subastas</i>
TIPOS: <i>Venta de activo</i> <i>Cargo por uso</i> <i>Cargo por suscripción</i> <i>Préstamo/alquiler/arrendamiento</i> <i>Licenciamiento</i> <i>Cargo de corretaje</i> <i>Publicidad</i>	PRECIOS FIJOS <i>Lista de precios</i> <i>Según características</i> <i>Dependiendo del segmento</i> <i>Dependiendo del volumen</i>	PRECIOS DINÁMICOS <i>Negociación</i> <i>Gestión del rendimiento</i> <i>Mercado en tiempo real</i> <i>Subastas</i>					

Fuente: [www.businessmodelgeneration.com]. José Hernán Restrepo Montoya (trad.).
 The Value Proposition Canvas - Herramienta de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Introducción

Por sus resultados, al cierre de esta edición se trabaja en el escalamiento del Programa 3E o edición 2014, proyectado para pasar de las diez empresas actuales a un mayor número de empresas exportadoras beneficiarias en las principales ciudades del país, en representación del sector productivo colombiano no-minero energético, y bajo el liderazgo del banco de desarrollo Empresarial –Bancoldex.

En este contexto Bancoldex inició una transformación hacia su consolidación como banco de desarrollo, concentrándose en el diseño de una estrategia corporativa que será clave para generar mayor impacto en el apoyo a los empresarios, con servicios financieros y no financieros más focalizados y con programas como 3E.

El CESA, en su rol de Academia, tuvo la oportunidad de participar en el 2013 en las 30 sesiones plenarios con los empresarios, de hecho algunas de ellas realizadas en sus aulas, aumentando su experiencia al trabajar conjuntamente bajo un mismo techo con el sector público, el sector privado y la academia, facilitando aportes intelectuales sobre la estrategia corporativa y organizacional actual y futura de la organización exportadora, lo cual sin duda constituye un modelo a seguir.

Esperamos que el lector y la comunidad empresarial aprecien la actualidad del contenido de esta publicación y la divulgación de la dinámica del Programa 3E, con lo cual los invitamos a participar en la construcción de un futuro empresarial dinámico en torno a los mercados internacionales.

Estructura del libro

En el capítulo 1, Ricardo Duarte Duarte, socio de la firma DG&A Duarte García Abogados, cuya Unidad de Desarrollo Empresarial –UDE diseñó e implementó en el 2013 el Programa 3E, expone la realidad empresarial sobre los modelos de negocio en un mundo globalizado y los alcances de la metodología 3E. En el Capítulo 2, Edgar Vieira Posada, profesor del CESA y coordinador del CEGLI, comenta los aspectos teórico prácticos de la globalización frente al mundo actual empresarial. En el Capítulo 3, Ángela García Trujillo y Juan María Andrade, profesores del CESA, presentan los diez Modelos de Negocio Exportador bajo la herramienta Canvas utilizada por el Programa 3E, además de la dinámica utilizada por cada una de estas empresas para diseñar e innovar su Modelo de Negocio Exportador –MNE; este capítulo tiene la particularidad de que en él se diseña y describe cada

caso de forma independiente, es decir, cada empresa explica su MNE y la dinamización del mismo con la metodología del Programa 3E. De esta forma el Modelo puede tomarse como una herramienta permanente de consulta sobre casos empresariales de exportación colombianos, por sector o, particularmente, por empresa. Finalmente, en el Capítulo 4 Ángela García Trujillo comparte los pensamientos de los participantes de las diez empresas colombianas a fin de dejar una reflexión sobre el momento empresarial de algunos de los exportadores colombianos.

Ángela García Trujillo

Bogotá, septiembre de 2014

LOS SOCIOS DEL PROGRAMA 3E-EDICIÓN 2013

Sector público



MinCIT
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo



PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES



Sector privado



Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos



Academia



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Empresas beneficiarias Edición Colombia 2013



Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos



GRALCO S.A.

GUARNALDAS
PRESERVED FLOWERS



CAPÍTULO 1

MODELOS DE NEGOCIO EXPORTADOR

EN UN MUNDO GLOBALIZADO*

Ricardo Duarte Duarte

Sin duda uno de los retos más desafiantes para las empresas exportadoras colombianas en plena era de la economía creativa, donde se compite preponderantemente con la imaginación y el pensamiento, consiste en competir con excelencia, de manera rentable y sostenida, con crecimiento escalable y extraordinario en los mercados internacionales, donde las ideas aplicadas transformen y coadyuven al bienestar del país.

Ya es prácticamente un mantra repetir que el país necesita diversificar la producción y la oferta de servicios exportables, abrir o profundizar más destinos de exportación, aprovechar los acuerdos comerciales vigentes, y engranar mejor su cadena de valor con otros mercados externos a fin de participar en mejores condiciones en los mercados globales.

Las causas de tales llamados reiterativos en el ámbito colombiano responden a las crecientes preocupaciones acerca del desempeño de la industria, los impactos de la globalización fruto de la integración del país a los mercados internacionales y, particularmente, el debilitamiento del tejido empresarial exportador nacional.

El gobierno y la academia deben atender tales necesidades y analizar sus causas, puesto que son las empresas exportadoras, particularmente las del sector privado, las verdaderas y reales protagonistas de la generación de ri-

* Las ideas y opiniones reflejadas en este escrito son personales del autor y no representan necesariamente la posición del Estado colombiano o de cualquiera de sus entidades o agencias.

queza derivada de la exportación, del fomento de empleo de calidad, y de la prosperidad que irriga su actividad en el país.

Debilitamiento del tejido empresarial exportador

Según el directorio de exportadores de la DIAN, en el 2007 Colombia contaba con 11.442 empresas exportadoras; sin embargo, para el 2012 su número disminuyó a 9.744¹.

Esa desaparición de 1.698 empresas exportadoras en tan sólo cinco años motivó a CAF a idear un programa que revirtiese tal tendencia, sobre todo en un momento en el cual, paradójicamente, las oportunidades de exportación a los destinos tradicionales habían mejorado considerablemente en materia de reglas de juego claras y estables, y debido también a un acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores en el mundo, como consecuencia de la negociación y entrada en vigor de nuevos acuerdos comerciales con sus socios comerciales más relevantes.

Esa revelación sobre la creciente desaparición de las empresas exportadoras se hace más preocupante si se analiza la siguiente gráfica de la situación empresarial exportadora en el año 2012.



Gráfica de ANALDEX con fuente DIAN 2012.

1 Cifras del número de exportadores según el Directorio de Exportadores de la DIAN 2007 y 2012.

Modelos de Negocio Exportador en un mundo globalizado

El análisis que contiene la gráfica elaborada por ANALDEX, socia del Programa 3E, muestra además que sólo siete empresas fueron responsables por el 52,9% de las exportaciones del país en 2012, cerca de US\$60.125 millones.

Un total de 219 empresas fueron responsables de casi el 90% de las exportaciones totales, es decir US\$54.075 millones.

El restante 10% de las exportaciones se repartió entre un grupo de 9.525 empresas, individuos y personas jurídicas, que exportaron en promedio menos de US\$20.000 al año cada una.

Si a lo anterior se agrega que para 2012 el 21,8% de las 9.744 empresas colombianas exportadoras eran personas naturales y el 1,76% empresas unipersonales, entonces la radiografía corporativa arroja como resultado que durante ese año solo hubo 7.618 sociedades –personas jurídicas– que vendieron en el exterior.

Para atender la anterior problemática, y las necesidades del país en materia de integración arriba mencionadas, CAF contrató con la Unidad de Desarrollo Empresarial de Duarte García Abogados (DG&A) el estudio, diseño, estructuración e implementación de un programa de cooperación no financiera que pudiera complementar la capacidad técnica colombiana, con el fin de impulsar un esquema innovador que contribuyera a contrarrestar la desaparición de las empresas exportadoras –que algunos han denominado desindustrialización– en pro de mejorar e innovar los modelos de negocio, con objeto de favorecer el desarrollo sostenible y una mejor integración regional y global de las firmas exportadoras.

Fue así como se ideó el diseño, la estructura y la puesta en marcha del Programa 3E, cuya esencia programática consistió en articular una solución de compromiso colectivo entre el sector público (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport, Bancoldex, APC-Colombia), el privado (Davivienda, CAF, Analdex, Confecámaras, Icontec y las Cámaras de Comercio de Aburrá Sur, Barranquilla, Bogotá y Cali) y la academia (CESA), quienes se asocian para ayudar con su oferta de desarrollo empresarial a las empresas exportadoras de bienes y servicios no tradicionales en Colombia a potenciar sus Modelos de Negocio Exportador, ya sea mejorando los existentes o innovando hacia unos nuevos.

El Programa ya probó con éxito en 2013 una primera ola de diez empresas exportadoras participantes de distintas regiones del país, cuyos modelos

intervenidos cuyo resultado es este libro histórico que, con fines académicos, servirá para corroborar el impacto del Programa 3E hacia el año 2018, fecha en la que cumplirán un quinquenio de haber sido intervenidas, tanto en su desempeño exportador no tradicional como en la evolución de sus modelos de negocio actuales.

Las intervenciones estratégicas individuales

A través de un acompañamiento colectivo *in situ* durante cuatro meses, y con participación de la alta dirección de las empresas beneficiarias, en 2013 el Programa 3E aportó un valor agregado en cada empresa beneficiaria que aceptó participar en las intervenciones estratégicas individuales. El Programa se centró esencialmente en: i. Enseñar el uso de herramientas novedosas que facilitan la evaluación, el mejoramiento y la innovación de Modelos de Negocio Exportador (p. ej., Business Model Canvas y Value Proposition Canvas), y ii. Entregar de forma más pertinente y personalizada la oferta de desarrollo empresarial, financiera y no financiera, de los mencionados socios del Programa a cada una de las empresas beneficiarias.

Rompimiento de paradigmas en un nuevo entorno cambiante

Particularmente en la última década, precisamente en el periodo en el que se ha producido la mayor mortalidad de empresas exportadoras en el país, el mundo empresarial exportador colombiano ha tenido que enfrentar un entorno volátil y cambiante, donde se han cuestionado paradigmas en el mundo de los negocios internacionales.

La tecnología más poderosa y más barata, la conectividad digital y la disponibilidad del capital, entre otras poderosas razones de cambio en el entorno empresarial, hacen que lo distintivo de un producto exportable se pueda copiar, imitar o fabricar al instante, con iguales o similares especificaciones, lo cual lleva a que las empresas centren su propuesta distintiva de valor ofreciendo experiencias y soluciones únicas, vía servicios adicionales de valor agregado o de características propias de su modelo de negocios, que les permita capturar y crecer en el nicho de mercado donde se ubican sus clientes, más allá de sus productos.

Hoy los modelos de las empresas tradicionales duran “lo que dura un yogur en la nevera”, dice Alex Osterwalder, el creador de la herramienta eje del

programa conocida como *Business Model Canvas*, quien cree más importante en el mundo actual promover el espíritu de alineación, iteración e innovación de las organizaciones y sus líderes alrededor de sus modelos de negocio, y no solo y aisladamente alrededor de sus productos o servicios exportables.

La excelencia exportadora ya no es fruto de un ambiente macroeconómico sano como el que viene viviendo Colombia en la última década, ni de una buena redacción de una visión, misión y objetivos estratégicos, ni siquiera de un buen plan estratégico o de negocio redactado a principios de cada año, como se pensó en el siglo pasado.

La excelencia se logra al crear, entregar y capturar valor agregado alrededor de una lógica empresarial inserta en un modelo de negocio que soporta una oferta exportable; modelo que se visualiza, se mejora e innova, en cualquier momento, usando herramientas de estrategia e innovación del siglo XXI.

Hoy es preciso que el empresario tenga en su caja de herramientas aquellas que le permitan maniobrar, retroceder, cambiar, inventar o mejorar durante el curso ordinario de sus negocios, en cualquier tiempo, modo y lugar, de suerte que no tenga que esperar hasta finales del año fiscal o principios del siguiente cuando se realicen las sesiones de direccionamiento estratégico. Marshall McLuhan, el profeta legendario de la era electrónica, dice: “*The age of anxiety is the result of trying to do today’s job with yesterday’s tools*”.

Paradigmas que se cuestionan en el Programa 3E

A lo largo de los meses de intervención a las empresas que ilustran en este libro sus modelos de negocios mejorados e innovados, se desarrolló un debate sano y estratégico alrededor de los siguientes cambios de paradigmas, esencia misma de los aprendizajes del programa.

Las ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo ya no existen. La posición competitiva dentro de los sectores industriales o de servicios en los que se desempeña una empresa exportadora colombiana no se sostiene de igual manera en periodos largos de tiempo. En la evolución actual de los negocios los Modelos de Negocio Exportador pueden cambiar una o más veces en un mismo año fiscal.

La profesora de la Universidad de Columbia, Rita Gunther McGrath, pregona que ya no debemos perseguir ventajas competitivas duraderas, pero sí las transitorias. Es decir, las ventajas pasajeras que otorgan los modelos de

negocio bien liderados. Para liderar empresarialmente la premisa ha cambiado: ya no se trata de “si no está roto, no lo arregle”, sino de “sépallo romper, antes de que sea demasiado tarde”.

En esta era de la economía creativa los Modelos de Negocio Exportador ya no duran años: la suma de la creatividad, del talento, de la tecnología y del capital disponible, hacen que la vida útil de las ventajas competitivas se acorte. Por eso hay que tener las herramientas, conocidas y apropiadas por toda la alta administración y sus empleados, de forma que se puedan innovar o mejorar constantemente los Modelos de Negocio Exportador cuando el entorno internacional y la competencia así lo exijan.

Más que entender cuál es el producto exportable, se debe conocer y desarrollar un lenguaje común ante el Modelo de Negocio Exportador que se desea. Al interior de las empresas exportadoras es necesario desarrollar un lenguaje unificado y un conocimiento, no solo sobre qué se exporta –visión producto-céntrica de las ventas al exterior–, sino también sobre cuáles son los componentes del Modelo de Negocio Exportador de la organización –visión estratégica del Modelo de Negocio Exportador–. Cuando se preguntó a los empresarios participantes acerca de lo que cada persona en la empresa exportadora entendía por modelo de negocio, las respuestas siempre fueron disímiles. En conclusión, las empresas exportadoras asumen que toda la organización entiende lo mismo cuando se habla de un modelo de negocio que soporta una oferta exportable; sin embargo, en el mundo actual, así como en el Programa 3E, se demuestra que no todos entienden lo mismo, y que la alineación visual del modelo por todos los miembros de la organización es un elemento crítico para innovar o mejorar la actividad exportadora.

Por tal razón, solo hasta cuando al interior de una organización se consigue el mismo nivel de entendimiento sobre cuál es el Modelo de Negocio Exportador de la compañía usando herramientas como el *Business Model Canvas*, se logran mejores conversaciones estratégicas y productivas para fortalecer o innovar el desempeño exportador. La herramienta mencionada permite describir los componentes de un modelo de negocio dividiendo su estructura en nueve bloques básicos en los que la compañía trabaja para mejorar o innovar su dinámica exportadora. Quien conoce la lógica de su modelo de negocio compite mejor, y lo hace con mayor rapidez y rentabilidad, además de considerar los posibles fracasos más como oportunidades para reemprender de manera rápida su derrotero que como obstáculos que le impiden avanzar.

La visualización del modelo de negocio

Un buen producto exportador necesita como soporte un modelo de negocio visible y entendible por todos los integrantes de la empresa en una sola imagen, por lo que tal simplificación del modelo representa un gran reto.

Una idea, producto, servicio o tecnología exportable puede convertirse fácilmente en un estruendoso fracaso, aún siendo de igual o mejor calidad que el de los competidores internacionales, cuando el modelo de negocio que soporta esa oferta es débil o inviable. Nespresso, la compañía de café de propiedad de Nestlé, es el ejemplo más ilustrativo: luego de casi quebrarse como unidad de negocio teniendo un producto estrella, la empresa pudo encontrar un modelo de negocio basado en la protección derivada de sus patentes para los pods y las máquinas de café, cuyas utilidades hoy hacen ver como insignificante el valor de las exportaciones totales de café colombiano.

Los segmentos de clientes internacionales deben ser analizados tratando de entender qué ventajas pretenden conseguir al comprar la oferta de las empresas exportadoras. Tradicionalmente las empresas exportadoras han descrito los segmentos de clientes internacionales a quienes exportan sus bienes o servicios con consideraciones tales como la clasificación demográfica, la capacidad de consumo, los gustos y comportamientos, etc.; sin embargo, la nueva consideración para análisis que aporta el Programa 3E consiste en definir adicionalmente “cuál es el trabajo que quiere hacer el cliente internacional” con la oferta exportable, el detrimento que se está eliminando o la ganancia que se le está brindando con la Propuesta Distintiva de Valor exportada con el bien o servicio.

Se trata del concepto “*Jobs-to-be-done*” del profesor Clay Christensen², mediante el cual se segmentan los clientes internacionales no desde la visión de quienes son, sino de cuál es el trabajo funcional, emocional o social que tratan de ejecutar las empresas beneficiarias del Programa 3E con la propuesta de valor exportable que la compañía vende en el mercado internacional.

Esta aproximación a la segmentación de los clientes y a la definición de que los clientes directos que “pagan efectivamente mi factura de exportación” son tan importantes como los consumidores finales del producto exportable, puede hacer la diferencia en un Modelo de Negocio Exportador.

2 [http://hbswk.hbs.edu/item/6496.html].

Para una empresa exportadora es tan importante segmentar al consumidor final de su producto, así como a quien está realmente pagando por la importación del producto en el destino de la exportación, por ejemplo, un distribuidor mayorista en oposición a un consumidor final en el hogar extranjero, pues lo que se exporta no es exclusivamente un producto, sino una propuesta distintiva de valor. El pensamiento colectivo es que las empresas exportadoras simplemente exportan bienes, pero lo que realmente exportan junto con los bienes es una propuesta distintiva de valor, representada en un conjunto de elementos distintivos que hace que sus segmentos de clientes internacionales prefieran su producto al de la competencia.

Ese valor está representado en otros elementos como el servicio antes, durante y después de la venta, la velocidad en la entrega, la calidad, la garantía que le generan valor al segmento de cliente internacional. Hoy no necesariamente se compete con precio, con producto o con tecnología: se compete ofreciendo otros valores que atiendan con excelencia las tareas que desean cumplir los clientes internacionales al adquirir el producto o servicio exportable.

El liderazgo y el talento de una empresa sirven no solo para planear y ejecutar, sino también para innovar permanentemente. En el mundo actual no basta con que la alta dirección y los empleados planifiquen y ejecuten las tareas para alcanzar objetivos estratégicos trazados para el largo plazo, sino que su talento tiene que estar en capacidad y dispuesto a rediseñar constantemente la forma de crear, entregar y capturar valor.

Siendo ello así, para innovar eficazmente también se deben revisar la forma y los cuadros organizacionales, de forma que ciertos empleados queden en libertad para comportarse flexiblemente como emprendedores, que gestionen prototipos de nuevos modelos de negocio, productos o servicios a través de conexiones, alianzas, nuevos desarrollos y encadenamientos con terceros. Es una ruptura con la forma en que nuestras organizaciones trabajan. Se debe desbloquear la creatividad productiva pues es más importante el liderazgo innovador que la autoridad del “así se hace y punto”. Ya no es suficiente dictar el “qué” con autoridad, sino que hay que aprender a inspirar el “por qué, el para qué y el cómo” crear y entregar más valor a los clientes internacionales.

Es preciso lograr, de forma rápida y barata, nuevos prototipos de oferta exportable, pues uno de los retos del exportador colombiano es cómo utilizar inteligentemente el tiempo, manteniendo, inicialmente sin innovar, la misma oferta exportable en los mercados internacionales.

Modelos de Negocio Exportador en un mundo globalizado

Es un riesgo vender en el exterior sin explorar paralelamente los prototipos de mejoramiento o de innovación de los productos que ya tienen segmentos de clientes internacionales satisfechos. Así, mientras se exporta exitosamente es necesario crear prototipos de nueva oferta de manera rápida, barata y sin mucha elaboración. Basta con tener el prototipo mínimo viable para probarlo de manera veloz y económica en el mercado internacional. Al emprender este camino también hay que entender que es necesario elaborar varias ideas sin engancharse apasionadamente solo con las primeras y trabajar con mente abierta, con la disposición para superar el modelo exportador exitoso actual.

El exportador colombiano es muy dado a dejar de probar nuevos productos con novedosos Modelos de Negocio Exportador que los sustenten, hasta no tener las soluciones perfectas, elaboradas y caras. Tal camino limita el desempeño en el mundo de la economía creativa.

Los modelos de negocio se mueven en contextos nacionales e internacionales, de suerte que las propuestas distintivas de valor, así como los modelos de negocio que las respaldan, están inmersas en contextos, entornos o ambientes de negocios globales, los cuales las moldean, para potenciarlas o destruirlas. De eso se preocupa, por ejemplo, el Banco Mundial, con su reporte del *Doing Business* en el cual evalúa los entornos regulatorios para hacer negocios. Por eso es muy importante identificar en cada Modelo de Negocio Exportador las variables del contexto regulatorio, tecnológico, de mercado, de competencia, de gustos del consumidor o las tendencias sociales, entre otros, que hagan viable el modelo de negocio actual.

Strategyzer ofrece una herramienta llamada *The Business Model Design Space*, utilizada en el Programa 3E, que sirve para graficar alrededor de cuatro áreas básicas cuál es el entorno o ambiente de un Modelo de Negocio Exportador. Nuevamente, lo clave acá no es solo escribir sobre cada variable del entorno, sino poder visualizar de manera estructurada en una imagen cuáles son esas variables críticas y monitoriables del contexto internacional que afectan el Modelo de Negocio Exportador de la empresa.

Finalmente, dada la profundización de la revolución digital, el abaratamiento de la tecnología, el internet, la robotización, la comunicación celular, la abundancia de capital, serán líderes aquellas economías que tengan las empresas exportadoras con el mejor talento humano calificado, mejor integradas con el mundo a través de acuerdos, con una fragmentación geográfica sumada a una articulación sistemática de los procesos industriales de comercio

e inversión que apalanquen los procesos exportadores, sin necesidad de estar atados a una sola ubicación física en un país único. Sobre el ascenso de la globalización y las cadenas globales de valor trata el siguiente capítulo de este libro. Es en ese contexto donde se ejecutan y desarrollan los paradigmas que cuestiona el Programa 3E.

Espero que Colombia, por conducto del liderazgo de Bancoldex, haga del Programa 3E uno de los servicios de consultoría calificada, en forma de cooperación no financiera, que permita multiplicar y superar el impacto logrado con las primeras diez empresas exportadoras intervenidas para resolver los acertijos del fortalecimiento y nuevos emprendimientos del sector exportador colombiano.

Referencias bibliográficas

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A.

CAPÍTULO 2

POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL EN UN ENTORNO GLOBALIZADO

Edgar Vieira Posada

Introducción

El entorno mundial en el cual se debe mover una empresa es cada vez más abierto y competitivo, lo cual implica, de una parte, el reto de aprovechar nuevas oportunidades de negocios internacionales en nuevos mercados, pero también, tener que enfrentar una competencia cada vez más intensa ante la presencia de bienes y de servicios provenientes de diferentes lugares del planeta.

Aspirar a lograr un buen posicionamiento en los mercados mundiales, exige obtener un grado de excelencia exportadora mediante la instrumentación de un Modelo de Negocio Exportador a este nivel, que es el reto a asumir por toda empresa que aspire a desarrollar o consolidar una mejor inserción internacional.

El propósito de este capítulo será mostrar las características principales de dicho entorno globalizado en el cual trabajará el empresario, y la necesidad que tendrá la empresa de disponer de mejores condiciones para afrontar la fuerte competencia en los mercados internacionales.

Se analizará la razón que llevó a la generalización de un contexto de apertura basado en innovación permanente, productividad y competitividad, y se indicarán las características principales del modelo productivo exportador

de producción flexible y deslocalización productiva que va sustituyendo el modelo fordista, prevaleciente en el siglo anterior, de fabricación en línea, junto con el papel tan importante que cada vez vienen adquiriendo las Cadenas Globales de Valor (CGV).

Finalmente, se mencionarán las probabilidades cada vez mayores de posicionamiento en CGV ante la generalización de espacios ampliados, no solo a través de acuerdos regionales de integración entre vecinos, sino mediante la nueva tendencia de acuerdos de integración de mega bloques intercontinentales.

Entorno globalizado

El empresario debe tener muy presente el entorno en el cual ha de tomar las decisiones gerenciales para posicionar sus exportaciones y para disminuir los costos de producción con la importación de equipos e insumos, entorno que se enmarca en un contexto de globalización extendida a nivel mundial desde la década de los años noventa, cuando los avances tecnológicos liderados por la informática, sumados a la facilidad en las comunicaciones y al abaratamiento del transporte, motivaron a las grandes compañías y a los gobiernos de los países desarrollados a romper con los vestigios de proteccionismo y a liberar las condiciones de trabajo en un mercado mundial sin compartimentos estancos representados por las diferentes normas establecidas por cada uno de los países.

Tales avances tecnológicos supusieron, y siguen suponiendo, para las grandes empresas llevar a cabo enormes inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D) no recuperables en la estrechez y limitación de los mercados internos o nacionales, por lo que se produjo la presión orientada a crear las condiciones para realizar la apertura económica con el consiguiente acceso a los mercados a través del planeta. Así lo reconocía la internacionalista británica Susan Strange en la década de los años noventa cuando se generalizó el proceso globalizador:

El capital agregado para inversión, combinado con la disminución de la vida del producto o el proceso en el mercado, significó que en negocio tras negocio, las ventas que podían ser hechas en la economía nacional, dentro de las fronteras territoriales del Estado, no iban a ser suficientes para amortizar la deuda de capital antes de que el producto o el proceso fuera rebasado por el cambio tecnológico acelerado (Strange, 1998: 151).

Posicionamiento empresarial en un entorno globalizado

En dicho contexto intervinieron en la universalización de los mercados, además de los Estados, organizaciones intergubernamentales internacionales con el establecimiento de reglas de juego supranacionales que sobrepasaron las legislaciones tradicionales de frontera, complementado con la generalización de acuerdos comerciales regionales orientados a la apertura de los mercados, no solo para bienes, sino también para servicios, acompañados de reglas de juego para la inversión y la propiedad intelectual.

Pero, ¿qué es la globalización? Se trata de un proceso multidimensional que engloba transformaciones económicas, productivas, tecnológicas, políticas, institucionales y culturales, con partidarios y contradictores, que influye inexorablemente en el comportamiento de las empresas y que es ajustable pero difícilmente reversible.

¿Es un proceso sencillo y uniforme que se manifiesta por igual en el tiempo? No, no lo es, puesto que el empresario se debe atener a situaciones globales diversas, con épocas de profundización y con reacciones en contra. Bob Jessop afirma que “la globalización es un resultado complejo y caótico de series de procesos de escalas múltiples, plazos temporales múltiples y centros neurálgicos también múltiples que operan en contextos estructurales concretos” (Jessop, 2000: 95). Hugo Fazio, por su parte, considera que “La globalización no es un proceso lineal, sino que está sacudido por momentos de intensificación y otros de desaceleración de las tendencias globalizadoras” (Fazio, 2002: 42).

Lo que es un hecho es que corresponde a un desarrollo gradual y progresivo hacia una sociedad universal, planetaria, a la que cada nación, cada sociedad y cada individuo deben acomodarse, tal como lo planteaba desde la década de los años noventa el internacionalista Celestino del Arenal, quien anotaba que tal fenómeno se trata de:

[...] la universalización y globalización de la sociedad internacional, a través de un proceso mediante el cual se ha pasado de un mundo de sociedades internacionales particulares o regionales, más o menos aisladas o en contacto entre sí, a un mundo en el que se puede afirmar la existencia, por primera vez en la historia, de una sociedad internacional universal o planetaria (Del Arenal, 1994: 16).

Es claro también que no es un proceso nuevo. Ha sido cíclico y repetitivo a través de diferentes momentos de la historia universal. Para varios autores como Aldo Ferrer se remonta hasta la época del Renacimiento:

Tiene exactamente una antigüedad de cinco siglos. Comienza en la última década del siglo XV. Entonces, por primera vez en la historia, se verificaron simultáneamente dos condiciones: el aumento de la productividad del trabajo y un orden mundial global (Ferrer, 1996: 1).

Es, pues, un proceso o fenómeno histórico, vivido por la humanidad en diferentes épocas, difícilmente reversible porque siempre ha conllevado profundas transformaciones en el diario vivir de las sociedades y los individuos, plagado de fenómenos, a veces estructurales otras circunstanciales, que se han producido en distintos momentos basado en las profundas transformaciones del entorno existente, y que va logrando una concatenación de contenidos en la evolución del capitalismo hacia la formación de una economía mundial, en la que los centros de poder procuran asegurar legislaciones universales de carácter obligatorio, como los acuerdos multilaterales de la Organización Mundial del Comercio (OMC) para el comercio internacional o reglas universales para la economía, como las que maneja y supervisa el Fondo Monetario Internacional (FMI).

El actual entorno de globalización es un proceso al cual se llegó luego del largo *boom* de la posguerra en el siglo XX (llamado la edad de oro del capitalismo) y como consecuencia de las transformaciones producidas en las décadas de los años setenta y ochenta, no solo tecnológicas, sino económicas, productivas, políticas e institucionales, tal como corresponde a una globalización multidimensional. Se trata de un tercer período de globalización caracterizado por

... la gradual generalización del libre comercio, la creciente presencia en el escenario mundial de empresas transnacionales que funcionan como sistemas internacionales de producción integrada, la expansión y la considerable movilidad de los capitales y una notable tendencia a la homogenización de los modelos de desarrollo (Ocampo y Martín, 2003: 3).

Los nuevos paradigmas de innovación permanente, acompañados de medidas tendientes a la productividad para alcanzar condiciones de competitividad, corresponden tanto a países como a agentes económicos, transformando escenarios de ventajas comparativas clásicas en escenarios creativos de competitividad, donde el *know how* pasó a ser una variable fundamental que exige fuertes inversiones en capacitación, educación superior de alto nivel, condiciones de investigación y desarrollo que permitan incorporar la utilización de nuevas tecnologías (Vieira, 2012: 112).

A partir de los años ochenta, el desarrollo de medios tecnológicos basados en la electrónica y la informática, y la implementación de la robótica, se complementó con otras transformaciones en el fraccionamiento de la cadena productiva, los medios interactivos de comunicación, la mundialización del sector financiero y la tercerización de la economía, contribuyendo a los flujos transnacionales, entre otros, de capitales especulativos que perforan la soberanía estatal, ocasionan crisis recurrentes y desestabilizan la economía mundial.

Proceso influenciado por transformaciones institucionales y políticas como el retroceso del papel protagónico del Estado, la importancia de las negociaciones de acuerdos internacionales con normas de carácter obligatorio, la presencia e influencia de las empresas transnacionales, la participación de la sociedad civil en temas de interés para la humanidad, la finalización de la confrontación entre las superpotencias, la desaparición del sistema socialista de planificación centralizada y de la Unión Soviética (a pesar de las reformas introducidas por Gorbachov), la disolución de Estados como Yugoslavia, la exigencia de regímenes democráticos como forma de gobierno, la consolidación de grupos y bloques de integración como instrumento de participación en el contexto de globalización, las nuevas formas de gobernanza multinivel, la desaparición de las fronteras y la revalorización de los territorios y de las regiones, y el surgimiento de países emergentes que cada vez tendrán una mayor participación e influencia en la escena mundial (Vieira, 2012: 10).

Varias de estas características de la globalización las recoge ampliamente Manfred Steger, quien considera que la globalización implica la creación y multiplicación de redes de actividades sociales que superan los límites geográficos, políticos, económicos y culturales; la expansión de interdependencias y relaciones sociales representadas en empresas comerciales, organizaciones no gubernamentales e instituciones globales y regionales; la intensificación y aceleración de intercambios y actividades influenciadas por sucesos ocurridos en otros lugares y vividas en tiempo real, y la compresión del mundo en un único lugar que vuelve global el marco de referencia del pensamiento humano (Steger, 2009: 14-15).

El empresario debe tener en cuenta todas estas características y comportamientos del proceso globalizador, ya que inevitablemente sufrirá el impacto y las consecuencias de los fenómenos ocasionados por este proceso de interacción, de extensión a escala planetaria de hechos y sucesos en los que no ha tenido arte ni parte, pero que impactarán y afectarán la marcha de la empresa.

El sometimiento a procesos de interacción mundial lo explican los británicos David Held y Anthony McGrew así:

La globalización, dicho llanamente, designa la escala ampliada, la magnitud creciente, la aceleración y la profundización del impacto de los flujos y patrones transcontinentales de interacción social (Held y McGrew, 2003: 13).

Y otro británico, ex director de la London School of Economics y ex asesor del gobierno laborista, Anthony Giddens, lo dice de manera gráfica:

La globalización puede definirse como la intensificación de relaciones sociales planetarias, que aproximan a tal punto los lugares distantes que los sucesos locales sufren la influencia de eventos que ocurren a miles de kilómetros de distancia y viceversa (Giddens, 1994: 70).

Los sucesos locales sufren la influencia de eventos que ocurren a miles de kilómetros de distancia. Insisto, cualquier empresa se verá afectada por acontecimientos sucedidos a escala mundial que inevitablemente impactarán en el entorno del país y del respectivo sector industrial, y de allí la necesidad de que el empresario comprenda y analice el entorno mundial interconectado en el que le corresponde desenvolverse y desarrollar los planes de su empresa.

Desde el punto de vista empresarial, es importante considerar la universalización de los mercados

... en un proceso de apertura económica generalizada, en el cual incluso países que continúan bajo régimen político comunista y no democrático, como China y Vietnam, han realizado una apertura de sus mercados y una inserción en los circuitos económicos de un capitalismo posindustrial en expansión, aprovechando los avances en tecnologías de punta que suponen un salto cualitativo de las naciones desarrolladas para posicionarse internacionalmente (Vieira; 2012: 18).

Esta apertura general de mercados se está dando en ambas direcciones. Si bien ingresarán nuevos competidores al mercado local, es porque a la vez el mercado de donde proviene la competencia ha aceptado abrirse a más productos, ya sean bienes o servicios. Por eso es una obligación insoslayable afrontar esta situación de apertura, pues lo mínimo que ha de pasar si no se reacciona, es que la empresa perderá porciones importantes del mercado local tradicional ante la llegada de nuevos competidores extranjeros. Y sería un poco absurdo que la empresa local no respondiese a este desafío, cuando a cambio se le están presentando nuevas oportunidades en diferentes mercados internacionales.

Posicionamiento empresarial en un entorno globalizado

Para ello se debe asumir con seriedad la preparación de un plan de exportaciones y adoptar el programa de medidas necesarias para colocar a la empresa en condiciones de competencia en los mercados mundiales. La competencia internacional abierta exige el cumplimiento de tres variables que se pueden denominar “triángulo de oro” de la apertura: innovación permanente, productividad y capacidad competitiva.

Innovación permanente, pues para lograr una salida adecuada y una permanencia en los mercados mundiales, la empresa debe trabajar bajo un sistema de innovación que le permita actualizar permanentemente su producción a fin de responder a las nuevas demandas del mercado.

Este elemento de innovación se complementa con medidas para lograr mejores niveles de productividad en condiciones de producción flexible, todo lo cual permitirá que la compañía logre una mayor capacidad competitiva. Para Juan Carlos Lerda:

El nuevo sistema de producción “flexible” busca ubicar cada función corporativa en el lugar más conveniente para aprovechar las ventajas de cada territorio. Seleccionar la combinación óptima de localizaciones de las distintas funciones u operaciones equivale a construir ventajas. [...] permite i) asegurar proveedores de insumos más baratos, de mejor calidad o con mayor proximidad a los centros de producción; ii) situar plantas productoras en lugares estratégicos respecto de los principales centros de venta o consumo de sus productos, y iii) usar tecnologías más convenientes, con independencia del origen nacional de las mismas (Lerda, 1996: 66).

Como tuve oportunidad de expresar en mi obra *La globalización en un mundo en transformación*:

La productividad ha pasado a ser un objetivo central tanto para los países como para los empresarios. A los países les representa mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo económico. Para las organizaciones significa estructuras de costos más competitivas, con posibilidades de poder ofrecer mejores precios mediante cambios y ajustes realizados desde los niveles de manufactura, a los del proceso de órdenes de compra, tráfico de correos electrónicos, procesamiento en recursos humanos y tiempos de cierre en el área de finanzas, pues la productividad es una combinación de variables tanto de operaciones como de personal. [...] La llegada de la globalización contemporánea supuso agregar a la tradicional producción en línea, la posibilidad de una producción centrada en actividades de producción más competitivas, de producción flexible y cadenas de valor con reducción de costos de inventarios

y orientación de la producción y el mercadeo hacia clientes más específicos. La producción flexible facilita la especialización de empresas pequeñas en actividades con alto contenido de conocimiento y permite el mejor uso de equipos de alta tecnología, aunque se hace más compleja la gestión empresarial por el grado de especialización (Vieira, 2012: 114).

En cuanto a la capacidad competitiva, se mejora con la creación de ventajas competitivas adicionales al tradicional aprovechamiento de ventajas comparativas. Mientras las ventajas comparativas son estáticas, pues se tienen recursos o no se tienen, las ventajas competitivas representan un reto para el empresario ya que debe crearlas, incorporando mejoras en lo que se refiere al producto, por ejemplo, en sus características, presentación y empaque, en su distribución y canales para abordar al cliente, en las formas de comercialización, en el servicio al cliente, etc.; a tener muy en cuenta el cambio en las condiciones y características del comercio internacional, en donde, según la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, por su sigla en inglés), el perfil de dicho comercio ha cambiado radicalmente, pues ha pasado de ser principalmente interindustrial a un comercio intraindustrial e intensivo en servicios (UNCTAD, 2013). Así lo reitera Alonso Ferrando:

Se ha acelerado el cambio del perfil del comercio internacional de interindustrial a intraindustrial intensivo en servicios, diluyendo las fronteras entre el comercio de bienes y de servicios y las inversiones extranjeras directas (Ferrando, 2013: 5).

Esto implica una competencia abierta en los mercados mundiales, pues mientras en el comercio interindustrial los intercambios se hacían entre sectores diferentes de la producción, en un proceso internacional clásico de vender lo que el otro país no produce, hoy, en un comercio intraindustrial y de servicios, se compite dentro de los mismos sectores siempre y cuando se tengan las condiciones adecuadas, lo cual ha multiplicado las oportunidades de negocios. Oportunidades que deben ser aprovechadas directamente por los mismos empresarios, pues como anotaba Di Filippo al comienzo de la globalización:

... el comercio intraindustrial ya no se promueve mediante acuerdos sectoriales de complementación económica con fuerte intervención de burocracias gubernamentales en el reparto de las tareas productivas entre países, sino a través del papel cada vez más protagónico de la empresa privada (Di Filippo, 1995: 135).

La inserción en Cadenas Globales de Valor (CGV)

Estos cambios en el comercio internacional son posibles en el contexto de la globalización gracias al aumento de las probabilidades de deslocalización de la producción y a la realización de producciones más flexibles, en donde para lograr mayor competitividad se trabaja en aquellos procesos que resultan más eficientes, mientras se subcontratan (*outsourcing*) o contratan los demás procesos, lo cual, en un mundo globalizado, implica incorporarse a la nueva tendencia mundial de las CGV. Lo dice el *International Centre for Trade and Sustainable Development* (ICTSD) de la Organización Mundial del Comercio (OMC):

Por lo pronto, las CGV se alzan como una nueva puerta de entrada al comercio mundial y tanto las empresas como los países deben encontrar el modo de participar, agregando valor e insertándose eficientemente en los distintos niveles de la cadena (ICTSD, 2013: 1).

Según Robins y Coulter, la cadena de valor consiste en:

La serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. [...] A diferencia de la administración de la cadena de suministro, la cual se orienta hacia el interior y se enfoca en el flujo eficiente de insumos (recursos) a la organización, la administración de la cadena de valor se orienta hacia el exterior y se enfoca tanto en los insumos como en los productos y servicios generados (Robins y Coulter, 2010: 430).

Como lo anotan Daniel Gómez y Gabriel Angarita, se trata de:

[...] procesos de desintegración vertical a nivel internacional en lo que se conoce como *off-shoring* y *out-sourcing*, que han tenido un impacto radical en la estructura de cadenas globales de valor. El panorama productivo mundial se ha reconfigurado debido a la redefinición de la unidad de producción como el proceso y no el producto (Gómez y Angarita, 2013: 1).

En estas condiciones, ya no se trata simplemente de realizar negocios de bienes y de servicios producidos totalmente por una compañía, sino de escoger producciones que se puedan efectuar con mejor eficiencia, lo que ha incrementado el intercambio mundial de insumos para la producción de

bienes y servicios, donde el comercio mundial en bienes y servicios intermedios alcanza ya un 60% (unos US\$20 mil millones) y donde los servicios son el principal insumo utilizado al representar el 55% de las exportaciones mundiales totales (UNCTAD, 2013).

Son productos “*made in the world*” debido a la fragmentación y deslocalización de los procesos de producción en cadenas secuenciales de CGV situadas en diferentes localizaciones geográficas, en una sustitución del comercio de bienes por un “comercio de tareas y de valor agregado”, como lo señala Alonso Ferrando, con externalización de procesos hacia Pymes especializadas; sin embargo, hay que reconocer que las empresas transnacionales se quedan con el 80% de la producción, la compra y la coordinación globales (Ferrando, 2013: 1); además de los servicios, pues “son el principal insumo utilizado por estas cadenas y representan el 55% de las exportaciones mundiales totales” (Ferrando, 2013: 5).

Hay allí un reto para el empresario colombiano: insertarse en la cadena, especializarse en una actividad, participar de la globalización, procurar incorporar el mayor valor agregado posible, aprovechar el *know how* de las compañías transnacionales y sus cadenas de comercialización, lograr transferencia tecnológica de las grandes empresas que lideran la cadena, mejorar procesos de aprendizaje, diversificar los riesgos de dependencia del mercado local, etc. Todo dependerá de la ubicación que se logre en la CGV de acuerdo con la capacidad tecnológica, manufacturera y de servicios, la gerencia empresarial, el tamaño, la experiencia y el cumplimiento de los estándares mundiales, lo cual determinará la participación en los eslabones iniciales o finales de la CGV.

Para esto se requiere que las empresas presten una especial atención a su participación en las CGV y que cuenten con un entorno favorable facilitado por los gobiernos, principalmente de los países en desarrollo. Pascal Lamy, quien fuera hasta el 2013 director de la OMC, percibió claramente la necesidad de que tanto las empresas como los gobiernos de los países en desarrollo se involucren en el apoyo a las CGV al afirmar:

La fragmentación internacional de los procesos de producción brinda grandes oportunidades, en particular a los países en desarrollo y los países menos adelantados, ya que ha reducido significativamente los costos para que estos países puedan participar en el mercado mundial. Pero las empresas deben saber cómo aprovechar esas oportunidades. Por su parte, los gobiernos deben

Posicionamiento empresarial en un entorno globalizado

tener la voluntad de crear un entorno que fomente la participación de las empresas en las cadenas de suministro (Lamy, 2012).

Ahora bien, los países suramericanos deben superar el atraso en el desarrollo de las CGV, pues existe una evidente concentración en su aprovechamiento por el mundo desarrollado – según estudio reciente hecho para la UNCTAD, 67% del valor agregado global corresponde a países de la OCDE– y a nivel regional se concentran en países de la Unión Europea, del sudeste asiático y de América del Norte, mientras

América del Sur y el sur de Asia son las dos regiones más atrasadas en este proceso y cuentan con los niveles más bajos de participación en las cadenas de valor, inferiores aún a los de África o América Central (Ferrando, 2013: 5).

Un elemento favorable de la participación en las cadenas de valor es la “circulación del conocimiento” al participar “de procesos de aprendizaje interactivo con los otros agentes de la cadena (competidores, proveedores, distribuidores, productores, etc.) donde circula tecnología, conocimiento e información” (Ferrando, 2013: 3); aunque para autores como Kosacof no existen garantías de que esa “circulación de conocimiento” se transforme en innovación, y dependerá “de la manera en que se organicen las relaciones dentro de la cadena, las capacidades y poderes relativos de los agentes involucrados y los activos que ofrezcan los distintos ambientes nacionales en los que dichos agentes operan” (Kosacof, 2007).

El problema de fondo es que en las CGV en que participan empresas transnacionales y empresas de países en desarrollo, las grandes compañías tienden a quedarse con aquellas operaciones de mayor valor agregado, como el diseño, la investigación, el desarrollo, la propiedad intelectual y la distribución, mientras le trasladan a las empresas de países en desarrollo (en lenguaje técnico, les tercerizan o externalizan) las actividades de menor valor agregado como son la producción o el ensamble. Es lo que ocurre por ahora con los Smartphone exportados por China: los ensambla y envía al exterior, pero las partes esenciales, el mayor valor agregado, proviene del exterior, de Corea del Sur, de Japón, de Estados Unidos, de Alemania, mientras a China le corresponde menos del 5% del valor del iPhone exportado (Xing y Detert, 2010) (ver anexo).

El empresario colombiano debería considerar, entonces, no solo las posibles inserciones en CGV con grandes compañías internacionales, sino el ubicarse

en cadenas internas de valor dentro de su propio país, y en cadenas internacionales correspondientes a los acuerdos de integración, creando así cadenas propias nacionales y/o regionales. El desarrollo de las cadenas internas de valor requiere del apoyo de los gobiernos mediante la redefinición de la política industrial. Autores como Daniel Gómez y Gabriel Angarita consideran que

Una política pública que no se base en la potencialización del uso por individuos de conocimiento atomístico y descentralizado no permitirá el florecimiento de emprendimientos flexibles que puedan responder al entorno nacional e internacional (Gómez y Angarita, 2013: 7).

De otra parte, como lo plantea el ICTSD, se ha comprobado que las cadenas internacionales correspondientes a los acuerdos de integración existentes mejoran las posibilidades de inserción en las cadenas de valor:

[...] algunos estudios sugieren que la regionalización de las cadenas de valor está intrínsecamente relacionada con acuerdos o ciertos tipos de arreglos que se producen entre países. De hecho, uno de los estudios señala que los países con Acuerdos Comerciales Preferenciales (ACP) comercian piezas y componentes, en promedio, 51% más que aquellos sin acuerdos (ICTSD, 2013: 3).

De mercados en acuerdos tradicionales de integración a mega acuerdos intercontinentales

Cuando comenzó a generalizarse la etapa actual de globalización a finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, se pensó que los procesos de integración no tendrían más razón de ser, en la medida en que la instauración de un modelo de apertura económica mundial los haría innecesarios. Pero no ocurrió así; más bien se produjo el relanzamiento y consolidación de procesos existentes como la Comunidad Andina, el Mercado Común Centroamericano y el Mercado Común del Caribe, además de la creación de procesos nuevos como el Mercosur, todos correspondientes al entorno latinoamericano y del Caribe.

En un contexto de globalización, pasaron a ser acuerdos de segunda generación, que además de involucrar mercancías, liberan servicios e incorporan normas sobre propiedad intelectual e inversión. La claridad en las reglas para la inversión extranjera, sumada a las posibilidades de incrementar el comercio, son dos variables fundamentales para incorporar tecnología e incrementar productividad, lo cual facilitará la inserción de empresas de países en desarrollo como Colombia en las cadenas de valor.

Las negociaciones no se limitaron al entorno de países vecinos latinoamericanos, sino que, en respuesta a la apertura de mercados planteada por el contexto de la globalización, se procedió a negociar tratados de libre comercio con las naciones desarrolladas. En el caso colombiano se han negociado tratados de libre comercio con Canadá, vigente desde 2011; con los Estados Unidos, vigente desde 2012; con los integrantes de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por su sigla en inglés), fundamentalmente Suiza y Noruega, ya vigentes; con la Unión Europea, vigente desde 2013 y con Corea del Sur, en proceso de aprobación en el Congreso. Igualmente, se finalizó un acuerdo con Israel en 2013, se está negociando con Japón y con Turquía y se va a conversar sobre los escenarios posibles en la relación con China.

Pero mientras Colombia adelanta su inserción internacional mediante la negociación de acuerdos de integración con los países y bloques que se pueden considerar tradicionales, el mundo globalizado avanza hacia la negociación de mega acuerdos que cambiarán las condiciones competitivas mundiales. Los siguientes son algunos de ellos:

- Acuerdo Transatlántico (*Transatlantic Trade and Investment Partnership –TTIP*) entre los Estados Unidos y la Unión Europea (UE), enorme bloque de 28 países, motivado por el interés de Europa en contrarrestar la reciente tendencia estadounidense de negociar con países del Pacífico y de esta forma asegurar también una gran área de libre comercio en el Atlántico.

- Acuerdo Transpacífico (*Trans-Pacific Partnership –TPP*), negociación iniciada entre cuatro países (P4: Nueva Zelanda, Chile, Singapur y Brunei), a la que se han incorporado Australia, Malasia, Vietnam, Perú, México, Estados Unidos, Canadá, y recientemente Japón. Nótese que por América Latina participan los tres socios de Colombia en la Alianza del Pacífico: Chile, Perú y México, y que se está conformando un acuerdo intercontinental que incorpora países de Asia, América y Oceanía, en una integración que ya no se limita como en el pasado a los vecinos geográficos.

- Asociación Económica Integral Regional (*Regional Comprehensive Economic Partnership –RCEP*), que será el resultado de una negociación inicial de ASEAN + 3 y luego de ASEAN + 6, conformando el bloque de integración más poderoso del planeta. De una parte, están los cinco tigres asiáticos: Tailandia, Malasia, Indonesia, Singapur y Filipinas, a quienes se les habían sumado países vecinos no tan desarrollados como Vietnam, Laos, Cambodia y Myanmar, más el rico sultanato petrolero de Brunei, para un total de diez integrantes. De otra parte está la negociación iniciada recientemente entre

las tres economías más poderosas de la región: Japón, Corea del Sur y China, para conformar un espacio de libre comercio, que habrá de converger con el de los diez de ASEAN. Finalmente, otros tres países se incorporarán al mega acuerdo para un ASEAN + 6, al sumarse la India y Australia y Nueva Zelanda en una Asociación Económica Integral Regional.

Frente a esta tendencia del proceso globalizador de consolidar mega acuerdos, le cabe a América latina el reto de concretar los objetivos de la *Alianza del Pacífico*, para que los cuatro integrantes actuales, Colombia, Chile, Perú y México, sumados a los que deben entrar, Costa Rica y Panamá, adelanten un mercado común entre ellos y consoliden trabajos conjuntos de llegada a los mercados de Asia Pacífico. Considero que este esquema es el que ofrece las mayores posibilidades, donde el empresario colombiano podrá interactuar en cadenas de valor subcontratando con empresarios chilenos, peruanos y mexicanos, y más adelante costarricenses y panameños, gracias al establecimiento de un conjunto único de reglas de origen, para trabajar negocios destinados al mercado ampliado de estos países y para pensar en el aprovechamiento de mercados más complicados como los de Asia Pacífico, donde justamente se podrá llegar desarrollando CGV entre productores de los países de la Alianza del Pacífico y países de Asia Pacífico.

La Alianza del Pacífico es un esquema de integración con una misma visión de sus socios sobre la necesidad de lograr una inserción internacional, con el referente para el empresario colombiano de un país como Chile, posicionado en los diferentes mercados mundiales con más de veinte acuerdos funcionando y obteniendo resultados positivos de incremento de su comercio exterior y de su economía: de los socios andinos, el Perú ha logrado los mayores niveles de crecimiento de su PIB en la región, y México ha estado recientemente diversificando sus negociaciones comerciales para, además de los Estados Unidos, tener acceso a los mercados europeos, asiáticos y latinoamericanos.

Finalmente, en el contexto mundial se deben llevar a cabo compromisos que faciliten el comercio internacional, expuesto todavía a trabas y obstáculos que perjudican el funcionamiento de las cadenas de valor. Ya lo decía el entonces Director de la OMC, Pascal Lamy, en una intervención en marzo de 2013:

[...] los obstáculos al comercio, ya sea en frontera o en el interior del país, tienen repercusiones mucho peores que nunca, ya que perturban cadenas enteras de suministro. En el mundo actual, las importaciones de un país son a la vez sus exportaciones (Lamy, 2013).

Posicionamiento empresarial en un entorno globalizado

Por ello hay que acoger e implementar lo más pronto posible el avance logrado en las negociaciones de la Ronda de Doha con el Acuerdo de Bali de diciembre de 2013 sobre Facilitación del Comercio, ya que al acordar la simplificación futura de los trámites operativos del comercio internacional se incrementan las posibilidades de desarrollo de las cadenas globales de valor, especialmente en países en desarrollo como Colombia.

TABLA 2
COMPONENTES Y COSTOS DEL IPHONE 3G DE APPLE

Fabricante	Componente	Costo	Participación %
Toshiba (Japan)	Memoria Flash	US\$24.00	13,6
	Modulo Display	US\$19.25	10,8
	Pantalla táctil	US\$16.00	8,9
Samsung (Korea)	Procesador aplicaciones	US\$14.46	8,1
	SDRAM-Móvil DDR	US\$8.50	4,7
Infineon (Germany)	Baseband	US\$13.00	7,3
	Módulo cámara	US\$9.55	5,3
	Transceptor de RF	US\$2.80	1,6
	Receptor GPS	US\$2.25	1,3
	Batería IC RF Función	US\$1.25	0,7
Broadcom (US)	Bluetooth/FM/WLAN	US\$5.95	3,3
Numonyx (US)	Memoria MCP	US\$3.65	2,0
Murata (Japón)	FEM	US\$1.35	0,8
Dialog Semiconductor (Alemania)	Batería IC Aplicación Procesador Función	US\$1.30	0,7
Cirrus Logic (US)	Audio	US\$1.15	0,6
Resto de componentes		US\$48.00	26,8
Total costo de componentes		US\$172.46	96,4
Costo de armado/ensamblaje (China)		US\$6.50	3,6
Gran total		US\$178.96	100,0

Fuente: Xing, Y. y Deter, N. con base en Rassweiler A. (2009).

Referencias bibliográficas

- Comisión Económica para América Latina –CEPAL– (2013). *Las negociaciones megarregionales: hacia una nueva gobernanza del comercio mundial*. Rosales, Herreros, Frohmann y García-Millán. Serie Comercio Internacional, documento LC/L.3710, Santiago.
- Del Arenal, Celestino (1994). *Introducción a las relaciones internacionales*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Di Filippo, A. (1995). “Transnacionalización e integración productiva en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, No. 57 (LC/G.1891-P). Santiago de Chile, diciembre.
- Fazio, Hugo (2002). *La globalización en su historia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ferrando, Alonso P. (2013). *Las cadenas globales de valor, los países en desarrollo y sus PYMES*. Buenos Aires: Instituto de Estrategia Internacional (IEI).
- Ferrer, Aldo (1996). *Historia de la globalización. Orígenes del orden económico mundial*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Giddens, Anthony (1994). *Les conséquences de la modernité*. París: L'Harmattan.
- Gómez, Daniel y Angarita, Gabriel (2013). *Política industrial: una propuesta de política a la luz de la tensión entre fallas de mercado y fallas de gobierno*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Held, David y McGrew, Anthony (2003). *Globalización/Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden mundial*. Barcelona: Editorial Paidós.
- ICTSD - International Centre for Trade and Sustainable Development (2013). “Cadenas globales de valor: irrupción en el comercio mundial”, *Revista Puentes*, vol 14, No. 6, octubre.
- Jessop, Bob (2000). “Reflexiones sobre la (i)lógica de la globalización”, *Revista Zona Crítica*, No. 92/93.
- Kosacof, Bernardo (2007). “¿La globalización avanza más rápido que Latinoamérica?”. *IEI-CERA*, agosto.

Posicionamiento empresarial en un entorno globalizado

- Lamy, Pascal (2012). Discurso sobre cadenas globales de valor. Seminario OMC-MOFCOM-OCDE-UNCTAD. Beijing, 19 de septiembre; disponible en [www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl245_s.htm].
- Lamy, Pascal (2013). Discurso en la Fundación para el Desarrollo Económico (IKV) y la Fundación de Investigación sobre Política Económica (TEPAV). Estambul, 14 de marzo; disponible en [www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl270_s.htm].
- Lerda, Juan Carlos (1996). “Globalización y pérdida de autonomía de las autoridades fiscales, bancarias y monetarias”, *Revista de la CEPAL*. Santiago: CEPAL No. 53, abril.
- Ocampo, José Antonio y Martín, Juan (2003). *Globalización y desarrollo. Una reflexión desde América Latina y el Caribe*. Bogotá: Editorial Alfaomega Colombiana y CEPAL.
- Robins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Strange Susan (1998). “El Estado Hueco”, en *Postmodernismo & Relaciones Internacionales*, Carlo Nasi (edit.). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de los Andes y Universidad Nacional.
- Steger, Manfred B. (2009). *Globalization. A very short introduction*. New York: Oxford University Press.
- UNCTAD (2013). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2013. Panorama general. Las cadenas de valor mundiales: inversión y comercio para el desarrollo*. Ginebra: Naciones Unidas.
- Vieira, Edgar (2012). *La globalización en un mundo en transformación*. Bogotá: Editorial CESA.
- Xing, Yuqing y Detert, Neal (2010). “How the iPhone widens the United States trade deficit with the People’s Republic of China”. *Asian Development Bank Institute*. No. 257, December.

CAPÍTULO 3

DIEZ MODELOS DE NEGOCIO EXPORTADOR COLOMBIANOS

CORFERIAS

EXCELENCIA EXPORTADORA

Juan María Andrade Pérez

Historia y actividad

Corferias es el Centro Internacional de Negocios y Exposiciones de Colombia. Es una sociedad privada que ha impulsado por más de sesenta años el desarrollo industrial, social, cultural y comercial de los empresarios del país en los mercados internacionales y su principal accionista es la Cámara de Comercio de Bogotá.

Esta empresa, en su calidad de Operador Profesional de Ferias, se dedica a la realización de eventos, ferias, exposiciones y convenciones para impulsar el desarrollo económico en la ciudad de Bogotá; actualmente cuenta con declaratoria de Zona Franca Permanente Especial, lo cual le permite facilitar la exportación de servicios a empresas internacionales en el marco de las ferias, a la vez que preside tanto la Asociación Internacional de Ferias de América como la Asociación Mundial de Líderes de Ferias –UFI–.

Corferias atiende sectores de gran potencial para el desarrollo económico nacional, apoyando con políticas y estrategias la competitividad e innovación de las empresas en diferentes regiones del país; mediante un portafolio de cincuenta y siete ferias se encarga de suplir las necesidades de las apuestas sectoriales del país y la región, favoreciendo a cerca de diez mil expositores

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

y siendo visitada por más de dos millones de personas al año. El liderazgo de la empresa la ha colocado dentro de los tres principales centros de exposiciones de Latinoamérica.

En cuanto a las cifras, las actividades de Corferias contribuyeron al 5,5% del PIB de Bogotá, y sus resultados se detallan a continuación:

TABLA 3
DESEMPEÑO EXPORTADOR

Exportaciones a diciembre de 2011	\$1.650.200.000
Exportaciones a diciembre de 2012	\$2.476.570.000
Variación	40%

Exportaciones a diciembre de 2012	\$2.476.570.000
Exportaciones a diciembre de 2013	\$2.883.857.000
Variación	16%

Exportaciones a diciembre de 2013	\$2.883.857.000
Exportaciones 2014 (p)	\$3.900.000.000
Variación	35%
Página web	[http://www.corferias.com/]
Sector servicios	Actividades feriales

Fuente: Corferias, 2014.

Presentación del modelo de negocio actual

El Programa de Excelencia Exportadora está enfocado de tal forma que las empresas, con acompañamiento de la academia y el sector público, construyan una hoja de ruta para su modelo de negocios y logren su dinamización a fin de competir rentable, responsable y sostenidamente, con miras a aprovechar el encadenamiento productivo de su innovación en el mundo global actual.

En la primera sesión plenaria, realizada el 3 de agosto de 2013 en Bogotá, el equipo dinamizador se enfocó en el análisis del modelo de negocio actual, para lo cual se establecieron las expectativas consideradas prioritarias por el equipo primario, asignado por Corferias para este estudio; tales expectativas se centraron en la necesidad de reafirmar las actividades de servicio y las estrategias de apoyo al sector comercial, aprovechando sus actuales y futuras

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos: Corferias

alianzas, considerando su impacto en la comunidad, dentro de un modelo de negocio sostenible para ordenar y potenciar el servicio de apoyo a las exportaciones de las empresas del país.

FIGURA 1
PANORÁMICA CORFERIAS



Cortesía: Corferias, 2014.

Mediante una encuesta máster, que fue respondida antes de comenzar la reunión, y cuyos resultados sirvieron para poner en práctica una estrategia que permite diferenciar sus actividades en el mercado, se pudo determinar en qué tipo de negocio está centrado Corferias,.

A partir del análisis de la encuesta se pudo concluir, entre otros aspectos, lo siguiente:

- Que Corferias es una plataforma de servicios comerciales para el apoyo de las exportaciones, susceptible de un mayor aprovechamiento de sus aliados actuales y futuros a fin de determinar su impacto con la comunidad.
- Que en el mercado internacional existen tres competidores importantes.
- Que Estados Unidos representa el mercado más atractivo para las operaciones internacionales de los exportadores colombianos, seguido por Venezuela y Brasil en segundo lugar, y por Ecuador y China en tercer lugar.
- Que México, Centro América y Alemania también permiten desarrollar esfuerzos complementarios.
- Se ha considerado que Canadá y la India permiten el desarrollo de algunos esfuerzos de diversificación.

Los servicios ofrecidos por Corferias se rigen por el marco multilateral del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el cual explica los diferentes modos de producción, distribución, comercialización, venta y prestación de servicios utilizados para la exportación.

Esta explicación del AGCS indica que Corferias es un exportador de servicios Modo 2, el cual determina que la prestación de servicios de exportación se suministra en el territorio colombiano para expositores y compradores que se desplazan al país para su consumo.

Una vez aplicada la encuesta se consideró la importancia de utilizar la herramienta de diagnóstico Canvas (Osterwalder, 2010), la cual permite visualizar de un solo golpe el Modelo de Negocios de una empresa. Este modelo pretende revisar en forma continua los diferentes enfoques de creación de valor de Corferias con el propósito de identificar alternativas y oportunidades de crecimiento. Su análisis se concentra en nueve bloques de diagnóstico, divididos en cuatro áreas centrales: los clientes, la oferta de productos y/o servicios, la infraestructura necesaria y el análisis financiero.

Los bloques del modelo analizado buscan precisar los objetivos y las actividades del negocio de la empresa:

- *Los clientes* son el objetivo principal que define la supervivencia de la empresa, por consiguiente se hace necesario determinar los segmentos de clientes a los cuales se orientará la propuesta de valor, además de conocer previamente sus necesidades y la forma de satisfacerlas.
- *La propuesta de valor* corresponde a la propuesta de valor del modelo de negocios, es decir, el concepto por medio del cual Corferias resuelve los problemas o satisface las necesidades de sus clientes.
- *Los canales de distribución* describen la forma en que Corferias se contacta con los diferentes segmentos de clientes para transmitirles su propuesta de valor; la actividad incluye todos los aspectos de comunicación, distribución y venta de los servicios a compradores y expositores.
- *La relación con el cliente* comprende todos los aspectos que Corferias debe considerar con el fin de establecer un vínculo más rentable con sus clientes. Es importante comprender el tipo de relación que el cliente espera mantener de forma que pueda establecer claramente su correspondiente costo asociado.
- *El modelo de ingresos* explica cómo el flujo de ingresos recurrentes de Corferias se genera a partir de su segmento de clientes.

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos: Corferias

- *Las actividades clave* son aquellas que corresponden a la propuesta de valor y constituyen las operaciones más importantes que Corferias debe implementar a fin de operar en forma eficiente y exitosa.
- *Los aliados clave* conforman la estructura de la red de alianzas que hacen que el modelo estudiado para Corferias opere eficientemente.
- *La estructura de costos* describe los costos más importantes necesarios para operar.

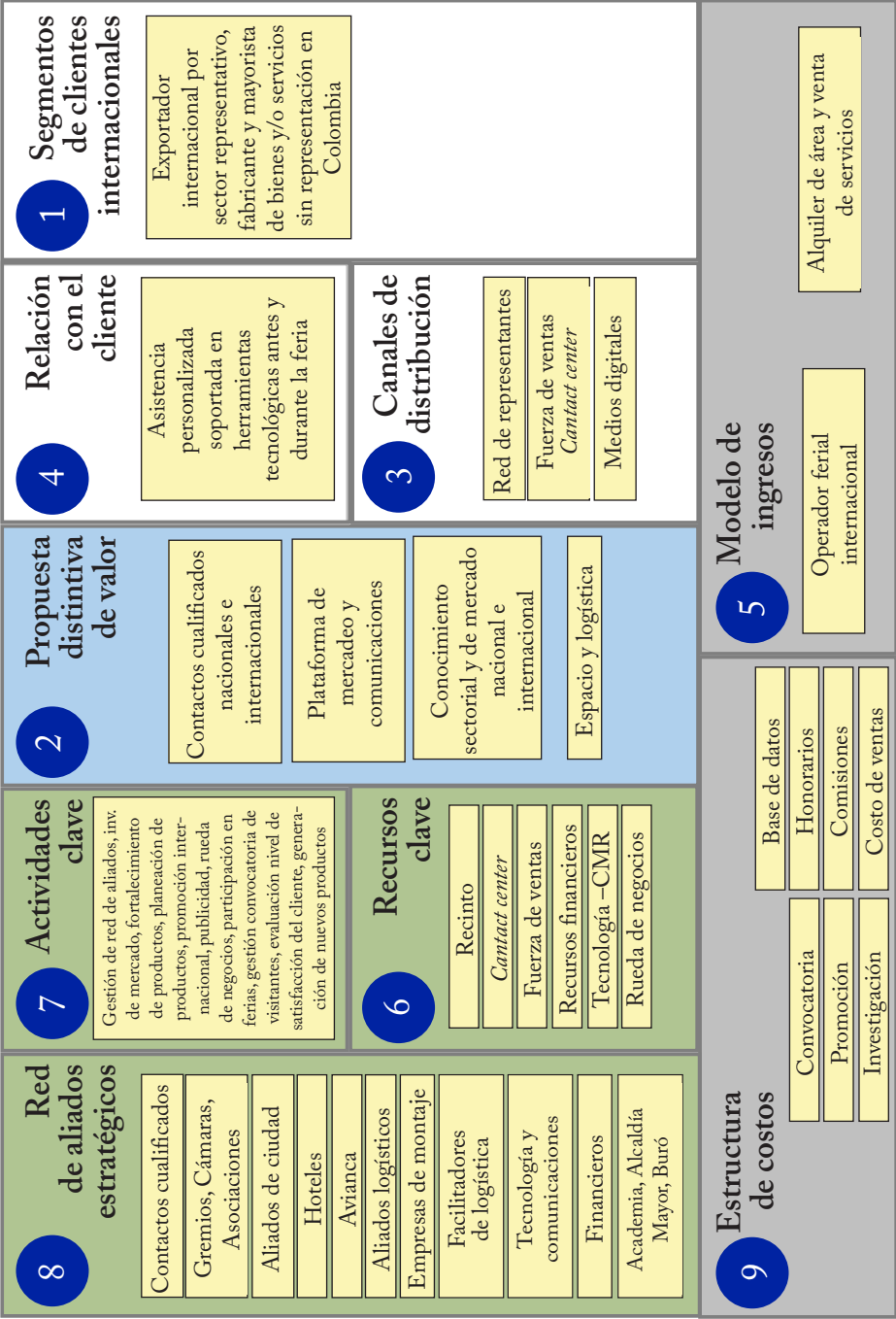
En esta primera sesión participaron los sectores público y privado, y la academia, y se definieron los temas para el estudio de la segunda sesión plenaria con el fin de adelantar las correcciones pertinentes al modelo de negocio propuesto originalmente.

La segunda sesión plenaria se desarrolló en Bogotá el 7 de octubre de 2013, y se enfocó en el estudio y análisis del entorno, la demanda y los mercados externos que debe enfrentar la empresa, con el objeto de orientar la estrategia para la exportación de sus servicios.

El equipo dinamizador y el primer grupo de Corferias definieron y discutieron sobre los siguientes temas de interés:

- Los principales mercados para la internacionalización de las empresas expositoras de productos o servicios son Estados Unidos, Brasil y China, y para empresas compradoras Estados Unidos, Venezuela y Ecuador.
- Se acordó que la propuesta de valor de la empresa para cada país es la misma y que se ajusta a las expectativas y necesidades de sus segmentos del mercado.
- Sin embargo, las plataformas de comunicación y mercadeo deberán ser ajustadas a las tendencias observadas en el entorno.
- Para las alianzas internacionales se hace necesario, tanto para expositores como para compradores, adaptar la propuesta de valor según el país a fin de cumplir mejor con las expectativas de los contactos establecidos.
- En cuanto a la distribución, es necesario apoyar la gestión con una fuerza de ventas capacitada y entrenada por medio de las redes de contacto y los medios virtuales de apoyo.
- Se manifestó la necesidad de reforzar los mecanismos de contacto con los clientes para mantener su fidelización.
- Se determinó que el modelo de ingresos de la empresa necesita innovar aquellos productos y servicios que generen valor para los clientes propues-

GRÁFICA 4
CORFERIAS. CANVAS ACTUAL



Fuente: Herramienta Canvas del “Business Model Generation Book”. Alex Osterwalder & Yves Pigneur. Corferias MNE. Primera sesión (Programa 3E, 2013).

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos: Corferias

tos. Tales ingresos están determinados por el arrendamiento de los espacios feriales y los stands, la venta de servicios, la publicidad, los patrocinios y la inscripción a los programas académicos.

- Se acordó que los recursos clave para adelantar las actividades consisten, entre otros, en la modernización del recinto de ferias, la mejora de las herramientas de contacto con los clientes, el acceso a las bases de datos e información y el establecimiento de una fuerza de ventas. Además, es necesario mejorar los procesos de contacto, y fortalecer la búsqueda de compradores y expositores.

- Es preciso conseguir y mantener alianzas nacionales e internacionales con el fin de hacer presencia en las ferias internacionales.

- Se evaluaron en esta sesión del modelo actual exportador, entre otros, los siguientes conceptos: los costos de cambio, los ingresos recurrentes, los ingresos anticipados, la estructura competitiva de costos, la creación de valor por terceros, la rapidez y facilidad de crecimiento, la competitividad sostenible del modelo y la protección de la competencia.

- Las conclusiones de esta segunda sesión plenaria condujeron a validar la propuesta de valor expresada en el modelo Canvas, la cual fue consensuada por el grupo dinamizador para los segmentos de los clientes internacionales.

La tercera reunión plenaria se realizó el 2 de diciembre del 2013 y su estudio se centró en el enfoque de la propuesta distintiva de valor del modelo de negocio modificado con base en las lecciones aprendidas hasta el momento; tales propuestas son:

- Consolidar servicios de apoyo a las exportaciones;
- Afianzar el modelo de negocio;
- Apropiar prácticas de dinamización del modelo de negocio, e
- Innovar el modelo de negocios.

El modelo Canvas Dinamizado define, por consiguiente, las acciones prioritarias para implementar las actividades de servicios correspondientes.

GRÁFICA 5
MODELO DE NEGOCIO EXPORTADOR DINAMIZADO



Corferias: MNE, sesión III.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

Como resultado final expresado en la tercera sesión plenaria, se llegó a definir un modelo de negocio sostenible más claro ante la nueva realidad internacional que encara Corferias frente a los países destino de las exportaciones.

Las actividades prioritarias que el modelo dinamizado enuncia, y en las cuales se debe actuar, son los canales de distribución para la promoción de las actividades de servicios de apoyo a las exportaciones, utilizando para ello la red de vendedores internacionales por medio de un acercamiento personalizado, y con apoyo del buen reconocimiento de la marca en los mercados.

El análisis del modelo dinamizado también muestra las opciones para desarrollar alianzas con otros operadores de ferias internacionales, operadores logísticos, y aliados locales alineados con una propuesta de valor que permita contactos cualificados nacionales e internacionales, utilizando al efecto plataformas de mercadeo y comunicaciones eficientes, con muy buen conocimiento del sector, la competencia y las tendencias para la creación de servicios con excelente innovación.

Futuro

El sector presenta una creciente dinámica en la actividad de la oferta de ferias y eventos locales, regionales e internacionales. La información originada en el modelo confirma la necesidad de adaptar la oferta de servicios a los cambios que presenta la demanda a fin de continuar con el desarrollo de la misión de la empresa procurando ampliar el valor del servicio de ferias y eventos.

Las ferias actuales se convierten en plataformas de redes que permiten establecer relaciones de negocios en las cuales se involucran diferentes agentes. A partir de una actividad enfocada como una experiencia de marketing de productos y servicios, el evento ferial se propone también generar relaciones sociales entre empresas e individuos. Esto hace que las ferias ayuden a crear valor con ganancias complementarias de acuerdo con los cambios esperados por los interesados.

La estrategia comercial continuará su ruta de fortalecimiento basada en el cliente, pues el mercado genera permanentemente nuevas oportunidades de segmentos de demanda más especializados que permiten crear estrategias para un mayor número de empresas con el objeto de establecer las redes de relaciones comerciales y sociales necesarias.

El reto principal para Corferias es continuar trabajando en el mejoramiento de la competitividad por medio de la innovación y la incorporación de tecnologías propias del sector, a fin de que el servicio sea eficiente y atractivo para los expositores y los diferentes clientes que participan en los eventos de la Corporación.

Referencias bibliográficas

- Bellizzi, J. A. y Lipps, D. J. (1984): “Managerial guidelines for trade show effectiveness”, *Industrial Marketing Management*, vol. 13 (1), pp. 49-52.
- Berné, C. y García, M. E. (2007): “Criteria involved in evaluation of trade shows to visit”, *Forthcoming in Industrial Marketing Management*.
- Hill, C. W. (2011). “Negocios internacionales”, en *Competencia en el mercado Global*, Bogotá: McGraw-Hill.
- Navarro García, F. (2001). *Estrategias de Marketing ferial*, Madrid: ESIC.
- Manero C. B., Uceda y E.G. “Las ferias de profesionales: creación de valor desde la red de negocio y la comunicad”. Universidad de Zaragoza. Investigadoras del proyecto MICYT SEJ 2005-06603 y del grupo Crea Valor.
- Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation*.
- Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).
- Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).
- Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

DISTRIHOGAR

EXCELENCIA EXPORTADORA

Juan María Andrade Pérez

Historia y actividad

Tres estudiantes de la Universidad EAFIT de Medellín, Ricardo Sierra Moreno, Juan Manuel Restrepo y Jorge Humberto Villa, con el apoyo de don Gustavo Toro Quintero fundador del Éxito, decidieron crear en 1979 la empresa Distrihogar. Desde el comienzo de su operación se enfocaron en la producción y comercialización de textiles y ropa para el hogar, apoyados por diseños de moda con un alto grado de innovación y valor a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos del mercado.

La empresa está localizada en la zona industrial de sur de la ciudad de Medellín en donde se integran los procesos de producción y control de calidad de los productos fabricados.

La misión y la visión de la empresa se orientan al cliente y a operar eficientemente en el mercado en sus unidades de negocios, creando valor para sus empleados y bienestar para la comunidad, manteniendo estrechas relaciones con los proveedores por medio de una cultura empresarial con valores de servicio, compromiso, orden, respeto, comunicación y alto desempeño.

Distrihogar, al igual que Sobel Westex de la empresa Cannon, hace parte de un grupo o red de empresas que se han integrado con el objetivo de incrementar su ventaja competitiva en el mercado. Para comercializar sus productos utiliza la red disponible de grandes superficies y almacenes mayoristas localizados en las diferentes ciudades del país. Atiende directamente a sus

clientes institucionales, importantes cadenas de hoteles y clínicas, ofreciéndoles productos de dotación industrial, y participa en licitaciones nacionales e internacionales. La empresa opera con tiendas propias en Bogotá, Medellín y Manizales. Así mismo, concentra actividades comerciales bajo el concepto de “negocios especiales” con diferentes organizaciones.

La empresa ha pasado por varias e importantes etapas, las cuales han quedado registradas en el libro *Gracias por crecer con nosotros*, editado por Adelaida del Corral.

La primera de ellas, el “surgimiento”, entre 1975 y 1981, da cuenta del inicio de las operaciones cuando la empresa se concentró en la producción de almohadas debido a la alta y creciente demanda de este producto en el mercado; la segunda, el “crecimiento”, entre 1982 y 1990, durante la cual incursionó en nuevos mercados relacionados con la línea de sobrecamas y cobijas, lo que le permitió aprender acerca del desarrollo de la manufactura del producto y avanzar en el conocimiento de los mercados nacionales; la tercera, de “expansión”, entre 1991 y 2004, durante la cual la empresa debió enfrentar el comienzo de la apertura de la economía colombiana encontrando oportunidades comerciales inicialmente en Venezuela y luego en Brasil, Chile, Perú y Argentina; la cuarta etapa, de “crisis”, en el año 2005, cuando un gran incendio destruyó la compañía. Fue gracias a la actitud de su dueño, don Ricardo Sierra, que la empresa inició, en el año 2006, un proceso de reconstrucción y modernización, conocido como etapa de “oportunidades”, que perdura hasta el día de hoy. A partir de ese año la empresa se trasladó a una nueva sede, con modernos equipos de producción adaptados a las necesidades y exigencias del mercado, generando oportunidades comerciales y creando novedosos productos con altos niveles de calidad.

Actualmente Distrihogar exporta a trece mercados de centro y Suramérica, países en los que la distribución se efectúa por medio de las cadenas de hoteles y grandes almacenes de la región. Además, desde el 2006 la compañía inició un proceso tendiente a definir más claramente la estructura de sus unidades de negocios, para lo cual hace responsable de la estrategia de exportaciones y marketing a cada director regional generando nichos específicos en los mercados. Para países como México y Perú los mercados se atienden desde la unidad de exportaciones de la empresa, mientras el mercado hotelero de las islas del caribe se atiende por la unidad de negocios de hotelería.

Las cifras del comportamiento de las exportaciones en los últimos años muestran un crecimiento del 85%, tal como se muestra en la siguiente Tabla:

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos: Distrihogar

TABLA 4
COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES

Exportaciones 2011	US\$1.858.000
Exportaciones 2012	US\$3.430.000

Fuente: UDE-DG&A, 2013.

Para el año 2015 se espera un volumen de exportaciones cercano a los US\$8 millones para las cuatro unidades de negocios. El portafolio de productos ofrecidos cubre las líneas de ropa de cama, almohadas, baño, cojines y varios productos para la promoción de ventas en varias empresas. Además, se manejan líneas de productos, bajo licencia de manufactura, de importantes y reconocidas marcas globales.

Para todo el surtido de productos de la empresa se utilizan materias primas importadas de compañías productoras de diferentes países, lo cual hace que Distrihogar sea un importante eslabón en la cadena de confecciones y distribución reconocida internacionalmente en los mercados internacionales.

En el informe del desempeño del sector de confecciones textiles, elaborado por la Superintendencia de Sociedades entre los años 2008 y 2012, se explica que el sector de confecciones en el país concentra en Bogotá el 48,61% en la producción de fibras sintéticas, hilanderías, confecciones, tapices y tapetes de lana, y el 28,83% en Antioquia en la producción de tejidos planos de algodón, ropa de algodón en tejido de punto, y confecciones. Las exportaciones de textiles y confecciones colombianas al mercado internacional es apenas el 1% del comercio internacional de ese sector. En 2012 el sector mostró signos de recuperación, después de la crisis del sector que se inició en el año 2008, causada principalmente por el incremento de las importaciones, la disminución de la demanda, el contrabando, la revaluación del peso frente al dólar y el aumento de los costos de producción.

Presentación del modelo de negocio actual

La primera reunión tuvo lugar en Bogotá el 10 de septiembre de 2013 y su propósito inicial fue conocer el modelo de exportación de la empresa. Al efecto se presentó la encuesta maestra para el diagnóstico del modelo de negocios al grupo primario seleccionado por Distrihogar cuyo resultado es el siguiente:

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

Los mercados potenciales son identificados con el objetivo principal de ser competitivos y rentables, lo cual conlleva un cuidadoso análisis de los segmentos de clientes potenciales y la forma de distribuir los productos en el mercado. El portafolio de productos se define de acuerdo con las necesidades del mercado y los niveles de precios a fin de que se genere un crecimiento sostenible y rentable. Por su parte, los clientes internacionales son atendidos en diferentes formas, ya sea directamente o por medio de distribuidores y agentes en los diferentes países de destino de sus exportaciones.

Para los productos de dotación institucional el modelo de negocios se ajusta a las condiciones de cada país, dependiendo de las barreras de ingreso, la estrategia de distribución y las políticas de comercio internacional vigentes. Los precios ofrecidos son generalmente bajo la modalidad de costo, seguro y flete, CIF, de origen colombiano o de países del oriente. El objetivo principal al ofrecer los productos CIF es garantizar la seguridad de la carga y el despacho, ahorrando costos de manejo al cliente importador y reduciendo los riesgos inherentes al proceso.

Este modelo de negocios busca ser eficiente en costos por lo que se trata de que el agente de aduanas que tiene a su cargo la exportación sea siempre el mismo y se convierta en un agente especializado en Distrihogar. La empresa busca generar valor por intermedio de la operación logística que permite exportar volúmenes y lotes de despacho más pequeños; así mismo, busca replicar en los mercados internacionales el éxito de su modelo de negocios del mercado colombiano, teniendo en cuenta el mismo portafolio de productos y haciendo énfasis en el servicio y atención al cliente como elemento diferenciador de creación de valor.

Los mercados internacionales son atendidos en diferentes formas con productos de origen de Colombia, de países del oriente y de los Estados Unidos:

TABLA 5
MERCADOS INTERNACIONALES ATENDIDOS POR COLOMBIA

Ventas directas	Bahamas, Venezuela, Aruba, Chile, Panamá, Estados Unidos, Jamaica
Representantes de ventas	Ecuador, Costa rica, Nicaragua, Guatemala
Distribuidores	Cuba y República Dominicana

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos: Distrihogar

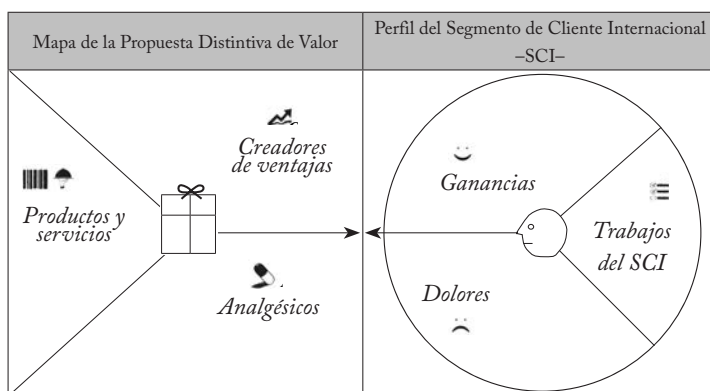
Para la adquisición e importación de materias primas usadas en la fabricación de sus productos la empresa utiliza en su cadena de valor los sistemas especiales de importación y exportación Plan Vallejo (Dcto. 444 de 1967); así, en su planta del sur de Medellín, produce principalmente sábanas, toallas y almohadas que hacen parte del portafolio de productos

Inicialmente, durante la primera sesión, el trabajo se enfocó en dos lienzos por considerarse dos modelos de negocio diferentes: grandes superficies e institucional.

La segunda sesión se efectuó en la sede de la Cámara de Comercio de Aburrá Sur en Itagüí, el 1.º de noviembre del año 2013, y sirvió para efectuar un análisis del entorno, de la demanda y de los mercados externos con el objetivo de estructurar la propuesta de valor de la empresa.

Tomando como punto de partida los resultados de la encuesta máster de la primera sesión quedaron en evidencia varios aspectos que requieren la atención de la empresa: en primer lugar, la falta de construcción de modelos conjuntos de negocios que permitan enfocar las actividades relevantes, a fin de definir y fortalecer la comunicación interna de soporte comercial del proceso exportador; en segundo lugar se hace necesario estructurar las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), a fin de mejorar la comunicación y desarrollar estrategias comerciales.

GRÁFICA 6
MAPA DE LA PROPUESTA DISTINTIVA DE VALOR



Fuente: Herramienta de la Sesión plenaria II, p. 108.

El análisis del perfil del cliente internacional muestra la necesidad de hacer esfuerzos promocionales de sus productos para lograr un mejor posicionamiento de la marca en el mercado, dado que la creación de valor para los clientes es bastante clara, respaldada principalmente por la flexibilidad de la empresa en el manejo de lotes de órdenes de pedidos pequeños, adaptándose a los presupuestos de compras de los clientes y logrando mantener niveles más bajos de inventario de productos terminados.

Por otra parte, es necesario apoyar las fuentes de financiamiento y las facilidades de pago de los clientes; además, la empresa debe continuar haciendo énfasis en las soluciones logísticas adecuadas para cada cliente, las cuales forman parte importante de la confianza ofrecida a los clientes extranjeros; el grupo primario consideró importante aumentar las inversiones en publicidad y promoción de la empresa para mejorar el posicionamiento de la marca Distrihogar, y se observa la necesidad de ampliar la oferta de productos y colecciones exclusivas para los clientes.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

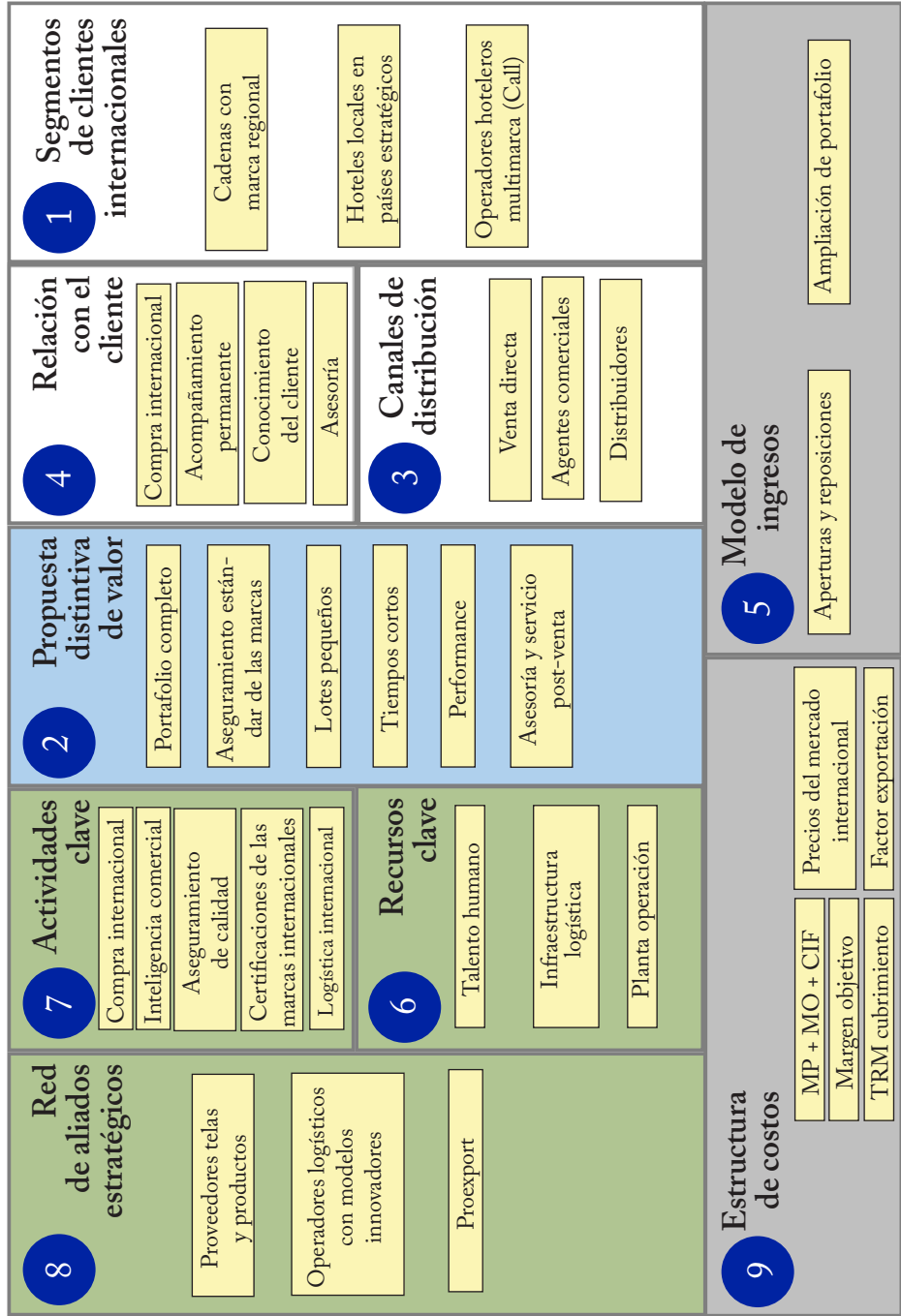
La tercera sesión plenaria tuvo lugar nuevamente en la Cámara de Comercio de Aburrá Sur en Itagüí, el 6 de diciembre de 2013, y su objeto fue analizar el modelo de negocio obtenido en el lienzo de la segunda sesión primaria, con el fin de determinar la innovación dinamizada del modelo, su relación con el cliente y la propuesta distintiva de valor.

El grupo dinamizador y el grupo primario centraron la discusión en el concepto de diseño del modelo con el objeto de determinar nuevas opciones que permitan el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en su sector. Se requiere en este caso desarrollar prototipos con objeto de encontrar alternativas posibles generando nuevas ideas para dinamizar el modelo.

Se propone tomar el lienzo obtenido en la segunda sesión y analizar los nueve bloques del modelo para obtener una nueva cadena de valor que demuestre beneficios tanto para los clientes como para la empresa.

Se analizaron los cuatro lienzos de cada unidad de negocios: negocios especiales, exportaciones de *retail* (grandes superficies), dotación institucional y tiendas propias por separado, y sus resultados fueron los que a continuación se mencionan.

GRÁFICA 7
CANVAS DISTRIHOGR DINAMIZADO – LÍNEA INSTITUCIONAL HOTELERÍA



Herramienta Canvas del “Business Model Generation Book” - Alex Osterwalder & Yves Pigneur. Cortesía: UDE DG&A.

La unidad de negocios especiales se concentra en el segmento clientes de venta directa e incentivos de compra, y para el segmento de venta directa y compra por catálogo.

La unidad de exportaciones se enfoca en los segmentos en cadenas minoristas, en grandes superficies (*retail*) y en almacenes por departamentos, productos licenciados, mejoramiento del hogar, y mayoristas.

La unidad de dotación institucional se orienta a las cadenas de hoteles Crown, hoteles locales en varias regiones y en operadores hoteleros de varias marcas.

La unidad de tiendas propias Distrihogar que atiende a sus consumidores directos, franquiciados, o a través de portales de internet y clientes corporativos.

La herramienta de diagnóstico Canvas ha proporcionado a la empresa una metodología de análisis aplicado a cada unidad de negocios para que los equipos de trabajo puedan consolidar sus propias metas y estrategias empresariales.

Futuro

Se preguntó al Gerente General de Distrihogar, Santiago Londoño Aguilar, cómo ve el futuro de la empresa a partir del modelo consensuado y al respecto respondió:

Distrihogar está enfocando todos sus esfuerzos para crecer de una manera sostenida, rentable y con liquidez. Para lograr esto, es clave estar muy de cerca al cliente-consumidor y al cliente-canal para alinearnos con sus gustos y necesidades, tener un manejo eficiente del capital de trabajo y disminuir los tiempos de ciclo del proceso desde que se genera una colección hasta que está en manos de los consumidores. Esto nos exige rapidez y flexibilidad en nuestra operación. Veo a Distrihogar líder en el mercado nacional en sus diferentes negocios y conquistando cada vez más mercados internacionales con una propuesta de valor diferenciada, clara y contundente.

El modelo de negocio evaluado y propuesto con la metodología Canvas describe los fundamentos de cómo Distrihogar crea, desarrolla y captura valor. Este modelo es congruente con los procesos internos de la empresa y los compromisos para crear sus propias ventajas competitivas.

El modelo de negocio se desarrolla dentro del concepto de integración vertical que enlaza las diferentes etapas del proceso: diseño, producción, logística, distribución y ventas en los mercados. Distrihogar mantiene una organización flexible orientada a la producción de sus productos pero entendiendo, con este nuevo diagnóstico del modelo de negocios, que debe orientar sus esfuerzos y actividades hacia los clientes quienes son los elementos claves de la empresa. Se hace necesario reestructurar sus actividades operacionales para obtener la información pertinente del mercado que le permita adecuar mejor la oferta de productos, en el menor tiempo posible, para satisfacer las necesidades y tendencias de la demanda.

Una mejor estructura de la cadena de valor integrada del modelo de negocio de Distrihogar genera grandes beneficios como, por ejemplo, la reducción de los niveles de inventario de materia prima y productos terminados. En estos productos está la oportunidad comercial para ajustar los diseños a las tendencias del momento.

Son grandes los retos que enfrenta Distrihogar para mantener su crecimiento y sostenibilidad en los mercados locales e internacionales. La empresa ha consolidado su marca en ellos haciendo énfasis en la calidad de los productos ofrecidos y las materias primas importadas. Es necesario resaltar la importancia dada por la empresa a los procesos de diseño y creatividad para acomodarse a las tendencias del mercado. La creatividad se encuentra fuertemente apoyada por el grupo gerencial de la empresa que ha logrado obtener un adecuado modelo de negocio para sus cuatro unidades estratégicas.

Además, los objetivos establecidos por Distrihogar definen claramente su orientación al cliente y sus mercados, sin embargo, requiere desarrollar más esfuerzos para aumentar la percepción y el reconocimiento de la imagen de la empresa y sus marcas con sus clientes a fin de mantener altos niveles de fidelización.

También es necesario consolidar las alianzas con los proveedores de materias primas y los clientes y distribuidores en los mercados, así como apoyar los nuevos diseños de los productos con una buena estrategia de posicionamiento.

Construir un modelo de negocio centrado en la parte humana y la responsabilidad social representa evidentemente un compromiso mayor para todos y cada uno de los componentes de la organización; así mismo, crear un nivel de cultura organizacional compacto y estructurado se refleja en la calidad del trabajo que cada empleado desempeña y, a su vez, en la calidad del producto.

Las bondades de contar con un modelo de negocio basado en la gestión de los recursos humanos se evidencia en una mejor forma de identificar y explotar las habilidades y las competencias de cada empleado, lo que les facilita un excelente desempeño profesional a lo largo de su vida laboral.

Las relaciones que se generan con los proveedores también se convierten en una ventaja competitiva, ya que al estar inmersos en políticas administrativas centradas en el talento humano sus procesos van a tener un respaldo y una calidad igualmente apreciada por la organización, lo que genera relaciones estables y duraderas, además de crear fidelidad con la marca, lo cual es muy importante.

En cuanto a la perspectiva del cliente, es evidente que puede contar con una organización que, además de ofrecer productos de excelente calidad y diseño, brinda una opción socialmente responsable, en la cual él también contribuye al hacer parte del flujo económico. El cliente puede tener la certeza de que el producto que está adquiriendo pasó por procesos absolutamente éticos en su elaboración. Además, mediante los espacios brindados por la organización, tiene la oportunidad de interactuar en la comunidad a través de actividades y eventos con fines sociales y ambientales. La empresa Distrihogar es un modelo de negocio innovador enfocado a cubrir las necesidades del cliente mediante la oferta de sus líneas de producto, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.

Referencias bibliográficas

Cadavid, A., y Arias, C. (2012). *Gracias por Crecer con Nosotros*, Distrihogar.

Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation*.

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).

Superintendencia de Sociedades. “Desempeño del sector textil confección 2008-2012”, agosto de 2013, disponible en [www.supersociedades.gov.co/.../Informe-Sector-Textil-Oct152013].

FEPCO

EXCELENCIA EXPORTADORA

Ángela García Trujillo

Historia y actividad

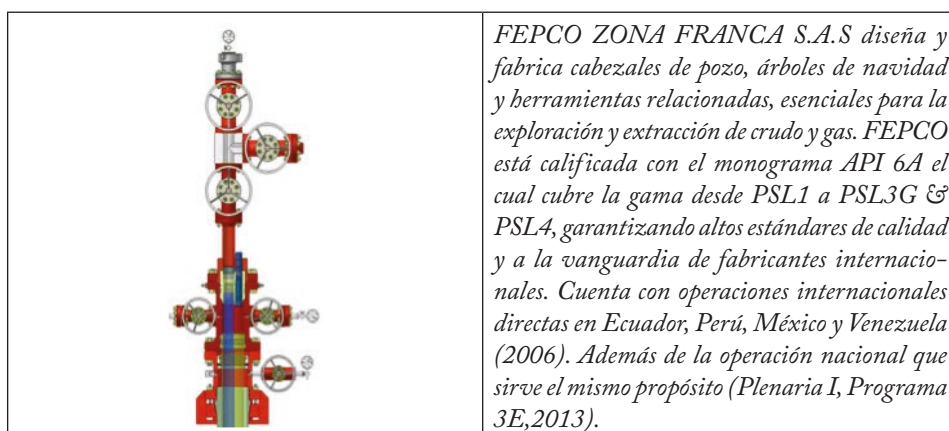
FEPCO fue fundada en 1984 en Bogotá por el grupo HerVásquez, ante la necesidad de asesorar al sector petrolero en Colombia. Para esa época existían solo dos talleres especializados en la fabricación de herramientas adecuadas para la operación, pero que, sin embargo, eran de costosa adquisición. A partir de ese momento, el ingeniero Hernando Vázquez asumió el reto de especializar a técnicos colombianos en la fabricación de equipos para el sector petrolero que cumplieran con las estrictas especificaciones del American Petroleum Institute (API).

El doctor Hernando Vázquez, fundador y presidente, es ingeniero de petróleos de la Universidad de Houston (1956), con maestría en Ciencias de la Universidad de Texas (1961), con especialización en el Instituto Francés del Petróleo (1963) y MBA de la Universidad de Rice (1988). La contribución del doctor Vázquez, con más de 50 años de dedicación, se detalla en su libro de 2013, titulado *Tratado sobre una política petrolera, rentable, estable y ágil en Colombia*. Entre sus logros más importantes sobresale su contribución a los cambios de la política petrolera del país en 1965, y cuyos estudios fueron considerados por el Gobierno en 1974. En este análisis del doctor Vázquez se destaca la eliminación del dólar petrolero. Este rigió de 1961 a 1975 en Colombia y su objetivo era liquidar las ventas obligatorias del petróleo de las compañías productoras para la refinanciación interna, a una tasa muy

inferior a la del dólar oficial. Este tipo de instrumento era de uso común para la época por gobiernos de países en vías de desarrollo (como Colombia) que lo utilizaban para asegurar ingresos que financiaran la economía del país.

Desde 1926, cuando por primera vez se exportó petróleo colombiano, esta industria se convirtió en el rubro más importante de la economía colombiana, papel que se reafirmó con la aparición del Código de Petróleos en 1951 y la creación de Ecopetrol en 1953. Esa importancia se ve reflejada en la política petrolera, resultado de una larga historia y del comportamiento del sector. Por ello, empresas que proveen servicios a esta industria, son influenciadas por los niveles de producción del crudo, las políticas, las legislaciones y las coyunturas económicas país, y FEPCO es una de las industrias que ha sido parte de esta historia desde la década de los sesenta.

GRÁFICA 8
CABEZAL DE POZO Y ÁRBOL DE NAVIDAD



Fuente: FEPCO.

La empresa cuenta con dos plantas: una ubicada en la zona franca de Bogotá, con 245 empleados para un área de 6.400 m²; y la otra en la zona franca La Candelaria en Cartagena, con 104 empleados directos y 8.800 m² de área.

FEPCO provee a la industria petrolera dos rubros de negocio: la fabricación de cabezales y árboles de navidad, y el servicio de mantenimiento en planta y campo.

Diez Modelos de Negocio Exportador colombianos: FEPCO

TABLA 6
DESEMPEÑO EXPORTADOR FEPCO

Exportaciones a diciembre de 2011	US\$1.619.480
Exportaciones a diciembre de 2012	US\$1.425.245
Productos o servicios exportados	Servicios petroleros
Países de destino	Ecuador, Perú, México, Guatemala y Paraguay

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial.

FIGURA 2
PLANTA FEPCO



Cortesía: FEPCO, 2014.

Presentación del modelo de negocio actual

El 23 de agosto de 2013 se llevó a cabo la primera sesión o plenaria de FEPCO en Bogotá, con la participación del Equipo Dinamizador (ED) conformado por las entidades del sector público, el sector privado, la academia y el Equipo Primario (EP), compuesto por los altos ejecutivos de la empresa, el gerente y el presidente-socio fundador. La metodología 3E y los talleres realizados fueron dirigidos por el facilitador y Director del Programa 3E, designado por CAF.

El Gerente de FEPCO Bogotá, el ingeniero Ildefonso Rozo, presentó su Modelo de Negocio Exportador y explicó:

Varias operadoras en Colombia abren operaciones en otros países, con lo cual, basados en el desempeño de nuestros equipos y suministros, se presenta una oportunidad. Empresas como Ecopetrol, Pacific Rubiales y Hupecol, hacen parte de estas compañías. En los países del mercado natural, como Ecuador, Perú, México y Venezuela, FEPCO tiene o ha tenido operación directa. Esto, fundamentado en la producción de crudo, los tratados comerciales entre países y la demanda asociada (tamaño del mercado). A otros países como Siria, Cuba y Congo se realizaron ventas puntales, principalmente por invitación de profesionales que han conocido del desempeño de nuestros equipos.

El mayor porcentaje de ventas se genera por la operación local y de acuerdo con la ubicación de los pozos petroleros en el país.

El éxito de la operación exportadora consiste en contar con presencia en el país destino y, muchas veces, efectuar ventas locales. Generalmente los operadores de hidrocarburos exigen servicios asociados a la instalación de los equipos, soporte local y una respuesta inmediata. Lo anterior se suma a políticas de operadoras locales, que castigan con un 10 o 20% adicional los productos de origen extranjero. Por otra parte, los Incoterms, o términos comerciales internacionales exigidos en la actualidad son el *Delivery Duty Paid* (DDP), que significa entregado en el pozo del país de destino (asumiendo el costo, el flete y el riesgo), para lo cual se requiere de un manejo logístico local e internacional que incluye información aduanera, tributaria, y cambiaria interna de cada país de destino, y los seguros asociados. Por esto es un servicio integral.

Para llegar al mercado de la región, se requiere trayectoria y reconocimiento previo, en conjunto con un análisis de mercado por país. Al respecto se realizan contactos con cada una de las empresas exploradoras y productoras de petróleo en un país y, luego de visitas recurrentes, se logra que la compañía sea invitada a los procesos licitatorios. Si las condiciones de presencia o soporte requeridos en el país a donde se quiere exportar son viables, se adopta una estrategia de precio competitivo y se obtiene el negocio. En adelante se atiende el cliente y, mientras no se presenten cambios en la política del país o en el modelo de compras de la compañía objetivo, se logra una presencia duradera.

En este ejercicio, FEPCO comparte las principales barreras de exportación, pero lo deja como expectativa de análisis posterior ante el equipo dinamizador ya que se encuentran presentes en el aula entidades del sector público y privado:

TABLA 7
PRINCIPALES OBSTÁCULOS DE EXPORTACIÓN

Corrupción en mercado(s) de destino
Competencia asiática
Contratación internacional desventajosa
Competidores muy fuertes
Ausencia de política sectorial
Bajo impacto del marketing internacional
Baja rentabilidad
Caída de la demanda internacional

Modelo de Negocio Exportador

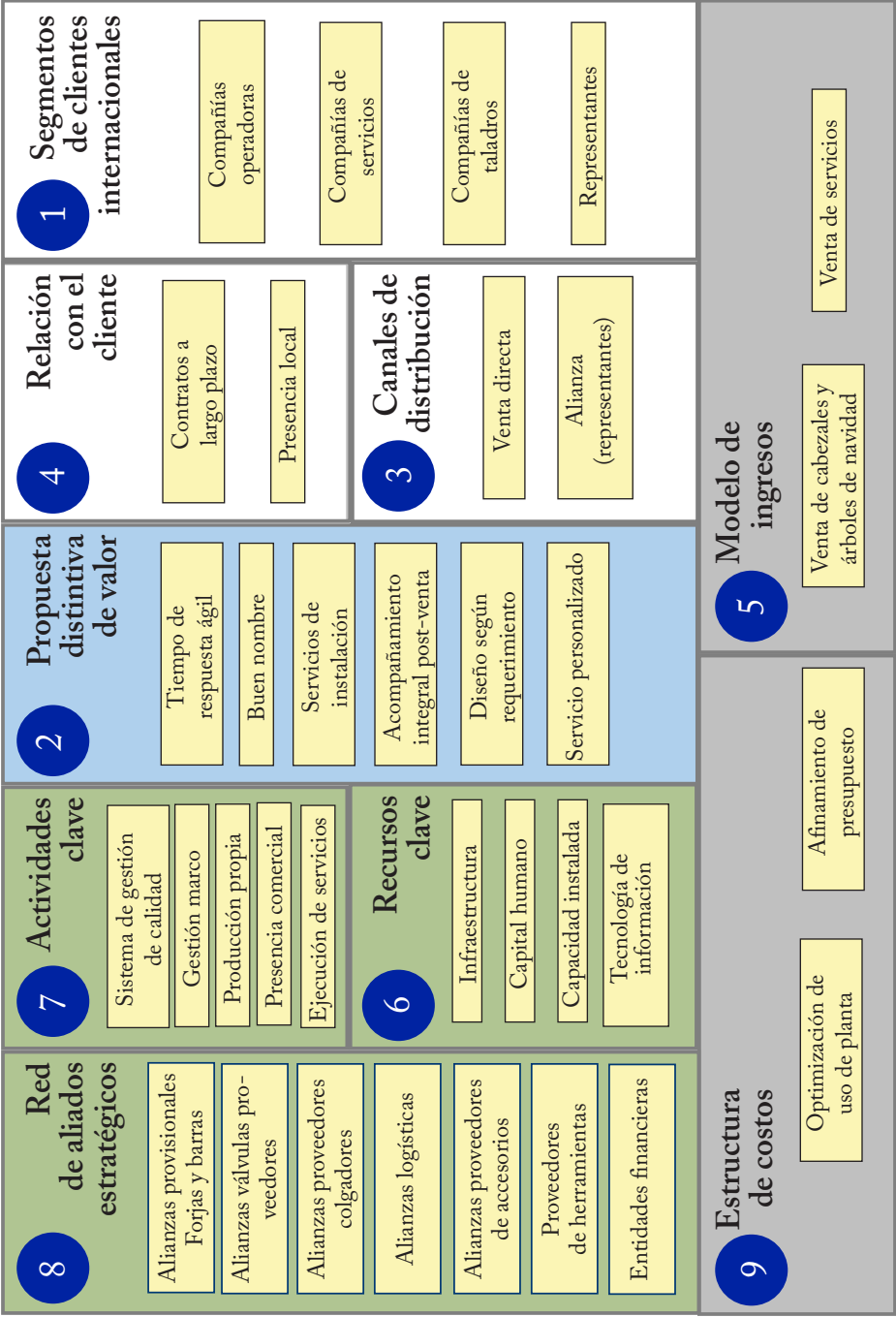
Antes de iniciar los talleres de esta sesión se hizo una encuesta master entre diferentes ejecutivos de la organización, compuesta por treintaicinco preguntas en torno a las variables que componen su Modelo de Negocio Exportador. Dentro de las respuestas del equipo FEPCO, y como complemento a la explicación de su operación internacional, se llevó a cabo un análisis de las respuestas y sus resultados con la participación de los dos equipos, lo cual contribuirá a construir e innovar sobre su MNE más adelante a través del Canvas o lienzo.

Las expectativas consignadas en torno al trabajo por realizar en el Programa 3E y manifestado por el Equipo Primario son las siguientes:

1. Validar si la condición de operador económico autorizado dinamiza el MNE de FEPCO.
2. Definir el MNE de la organización para acceder a nuevos mercados y ayudar a entender su impacto al interior del grupo FEPCO.
3. Encontrar, de la mano de los socios del programa y del equipo dinamizador, nuevas áreas de negocios y herramientas que no han sido descubiertas por FEPCO, y recibir recomendaciones frente al modelo actual.
4. Identificar y superar los obstáculos que frenan el MNE de FEPCO

Una vez finalizada la parte del taller relativa a la explicación e implementación de la herramienta Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) y sus nueve

GRÁFICA 9
CANVAS FEPCO PLENARIA I



Cortesía: DG&A.

variables por parte del facilitador, el equipo primario expuso el MNE a la audiencia.

En este primer lienzo observamos la definición de sus segmentos de clientes: compañías operadoras, compañías de servicios, compañías de taladros y representantes. A estos se les entregaría una propuesta de valor que incluye variables como Tiempo ágil de respuestas, Buen nombre, Servicios de instalación, Acompañamiento integral post-venta, Diseño según requerimiento y Servicio personalizado. La Propuesta Distintiva de Valor (PDV) de un modelo de negocio debe contener siempre un carácter “único” en lo que promete y compromete entregar, que es lo importante para validar con sus clientes. De esta forma se compara este lienzo con la explicación anterior a su MNE actual y, como veremos más adelante, a través de los talleres y la metodología 3E se dinamiza y estructura estratégicamente un modelo de negocio internacional.

Al final de esta primera sesión se enunciaron los pasos a seguir como preparación para la segunda sesión plenaria. Como primera medida, el equipo primario debe realizar un análisis sobre los resultados de la encuesta maestra y en la próxima sesión reportar al equipo dinamizador las acciones correctivas, de ajuste, de focalización o de cualquier otra naturaleza; por su parte, los dos equipos deben adelantar una indagación a fondo sobre la información, los datos y los hechos relevantes para los MNE y para las siguientes sesiones de intervención estratégica.

El 21 de octubre de 2013 se llevó a cabo la segunda sesión o plenaria con los dos equipos. En ella se trabajó sobre su Propuesta Distintiva de Valor (PDV), comenzando por explicar a la audiencia los ajustes realizados en el canvas y entregando las reflexiones del ejercicio a propósito de la encuesta master.

Un aspecto importante al comienzo del taller es la explicación por parte del facilitador sobre mejores prácticas para el uso del canvas o lienzo, las cuales son:

1. Codificar por colores;
2. Separar el “cómo es...” del “cómo será...”;
3. Diferenciar entre hechos y asunciones, opiniones o ideas;
4. Diseñar el modelo de negocio como una “historia”;
5. Evitar los módulos huérfanos, y
6. Usar el lienzo para distintos MNE.

Un avance importante es que el posterior análisis del canvas trabajado en la primera sesión por parte el equipo primario, junto a lo aprendido, los condujo a una definición consensuada de segmento de clientes y mercados para el MNE a dinamizar.

TABLA 8
SEGMENTO DE CLIENTES Y MERCADOS FEPCO

Mercados	Ecuador, Perú, México
Segmento de clientes	Compañías operadoras, compañías de servicios y compañías de taladros

Para la segunda sesión los equipos también manifestaron tener confianza para pivotar o inventar el modelo con el canvas y le dieron mayor validez a la alineación de todas las áreas de la compañía en torno al MNE de FEPCO.

Bajo estos nuevos principios, el equipo primario procedió a trabajar en un análisis profundo de su PDV y segmento de clientes, según la guía y explicación de la ruta dada por la metodología 3E. Es aquí donde se comienza a innovar a partir de la diferenciación sobre aspectos a mejorar del MNE actual frente a la experimentación y pruebas posteriores, lo que llevaría al MNE Dinamizado. Otro de los esquemas analizados en esta sesión es fue el entorno alrededor del MNE. Estos análisis se centraron en aspectos tales como la fuerza de la industria global, las fuerzas macroeconómicas, y las fuerzas y tendencias de mercado.

Los MNE deben ser constantemente revisados y la herramienta canvas permite que así sea, por esto se utilizan en el ejercicio herramientas para agregar los componentes nuevos o remover aquellos susceptibles de cambio de forma práctica en el lienzo.

Hoy los modelos de negocio no se revisan cada trimestre o anualmente, sino cada vez que cambie alguna variable definida en el modelo. Así, este cambio define un concepto importante: no se trata de realizar un plan estratégico sobre un solo modelo de negocio, sino sobre innovación; por esto mismo, el nivel de estrategia se lleva a lo que se denomina auto-disrupción, la cual consiste en modificar y cuestionar un modelo de negocio, incluso cuando los resultados se muestren óptimos para la organización.

Por ejemplo, una vez definido su segmento de clientes, preguntarse: ¿qué tan fácil o difícil es para los segmentos de clientes internacionales reemplazarlo

por otra empresa?, ¿cada venta es un esfuerzo aislado (transaccional) o se generan compras amarradas, recurrentes o continuas?, ¿qué tan rápido y fácil puedo crecer el MNE sin tropezarme con obstáculos (p. ej., infraestructura)? Estas son algunas preguntas que fueron respondidas por el equipo primario en esta sesión.

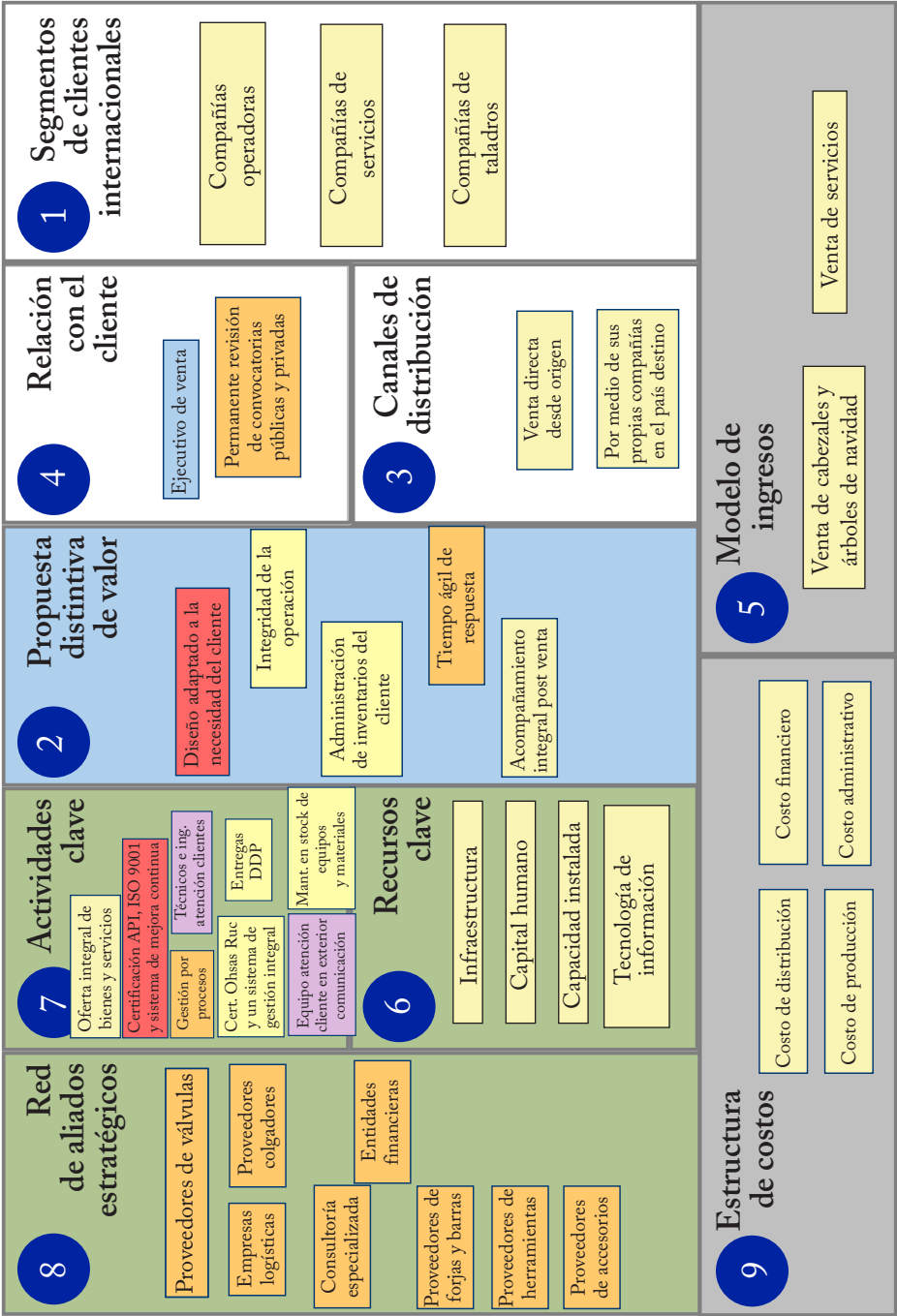
Al finalizar la segunda sesión plenaria, se solicitó al equipo primario la construcción del MNE Dinamizado cruzando el canvas del MNE con el canvas de la PDV y los elementos de la mecánica. En la tercera sesión plenaria, el MNE se presentó ante el equipo dinamizador. Los socios del Programa se manifestaron sobre sus ofertas de desarrollo empresarial con el objeto de apoyar a FEPCO en su MNE construido.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

El 15 de noviembre de 2013 se llevó a cabo la tercera sesión plenaria con FEPCO en Bogotá. En esta ocasión el equipo primario presentó su MNE Dinamizado. Dentro de los aportes más importantes se encuentra la necesidad de trabajar en adelante en su modelo de ingresos sobre la venta de servicios. Este es un trabajo del equipo primario y sus directivos, porque su compromiso es validar posteriormente con clientes lo definido y continuar trabajando bajo esta dinámica.

Contar con un MNE Dinamizado le permitirá a FEPCO, a través de la metodología aprendida, establecer estándares de trabajo con su equipo, principalmente, porque sus condiciones de mercado local lo están forzando a buscar, establecerse y mantenerse en nuevos mercados internacionales. Al cierre de esta sesión manifestaron la necesidad de que el sector público conozca y actúe sobre las barreras de exportación expuestas durante el programa. Para FEPCO no es un tema de producto o mercados, sino de actos y políticas en el sector petrolero colombiano que tendrían que evaluarse para potencializar su MNE.

GRÁFICA 10
PLENARIA III CANVAS DINAMIZADO



Cortesía: DG&A.

Futuro

El futuro de una organización como FEPCO, que provee servicios petroleros al mercado local e internacional, está directamente relacionado con la producción de crudo y el hallazgo de yacimientos de petróleo. Por esta razón, a continuación se citan algunas ideas y opiniones del doctor Hernando Vásquez, las cuales podrían esclarecer el futuro de FEPCO.

La Nota Económica (NE). – ¿Cuál es el balance final de este año para su compañía en particular, y para el sector de servicios petroleros en general?

Hernando Vásquez (HV). – Debería haber sido mejor, pero en el contexto que atravesamos en el que se ha perdido el empuje del sector, nos hemos defendido bastante bien, sobre todo considerando el desmoronamiento que le llegó a la economía nacional lo que ha ocasionado el retiro de empresas de servicios petroleros y operadoras.

Ante este panorama, hemos visualizado qué sucedería si con los más de 15.000 metros² construidos para la fabricación de cabezales con los que contamos, el mercado ya no estuviera aquí. Lo habíamos previsto anteriormente y por eso avanzamos en mercados tan disímiles e interesantes como Venezuela, México, Guatemala, Congo, Ecuador, Perú y otros países. Dentro de nuestra visión siempre proyectamos el “qué pasaría sí...”. En este contexto, hemos venido planeando nuevas estrategias y ya estamos bien posicionados para enfrentar los retos del nuevo mercado de hidrocarburos como los yacimientos no convencionales de exquisito, y cuatro nuevos países en los que vamos a incursionar.

NE. – En cuanto a proyecciones, ¿dónde está el futuro de FEPCO? ¿Han pensado aliarse con una compañía internacional?

HV. – Desde hace muchos años lo hemos buscado. Hay oportunidades que están presentes pero no hemos tomado la decisión definitiva. Varias veces nos hemos reunido aquí y en diferentes países con grandes actores internacionales, y ahora, después de algunos intentos, hemos reactivado conversaciones con una importante compañía de la cual aún no puedo revelar su nombre, pero con la que durante unos diez años hemos tratado el tema. Vamos bien, sin embargo, en el proceso deben incluirse condiciones de nuestro lado, asuntos propios de nuestros trabajadores y nuestro país.

Frases célebres de Hernando Vásquez

*Haciendo empresa en Colombia, desafiando retos
y venciendo obstáculos en forma permanente.*

20 de noviembre de 2012

*Si actúas en la vida sin principios sólo para obtener gloria y dinero,
terminarás abatido, sin principios, gloria ni dinero.*

25 de septiembre de 2013

*Una de las claves del éxito es soñarse victorioso en medio de la derrota
—o aparente derrota—.*

27 de septiembre de 2013

Referencias bibliográficas

Ecopetrol (n.d.). Disponible en [<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Libro60anos/esp/cap8-1.htm>].

FEPCO (julio de 2014). disponible en [<http://www.fepco.com.co/>], consultada en julio de 2014.

FEPCO Zona Franca S.A. (2012). *Haciendo Empresa en Colombia. FEPCO VI*.

Fundación Santa Fe de Bogotá –FSFB (2014). Disponible en [www.fsfb.org.co], consultada en marzo de 2014

La Nota Económica (2013). “Servicios empresariales”, Especial Petróleo y Servicios Petroleros, pp. 10 y 11.

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A (2013).

Publicaciones Semana (2014). *100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes*.

Vásquez, H. (2013). *Tratado sobre una política petrolera rentable, estable y ágil en Colombia*. Bogotá.

youblisher. Disponible en [<http://www.youblisher.com/p/173100-Test/>].

FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ –FSFB– EXCELENCIA EXPORTADORA

Ángela García Trujillo

Historia y actividad

Fundada en Bogotá el 2 de noviembre de 1972 como una organización privada, sin dueños ni accionistas, desde un principio la organización se interesó por el desarrollo de un grupo humano con infraestructura que contuviera tecnología de alto impacto. Sus fundadores fueron Gloria González de Esguerra, Pedro Gómez Valderrama, Alfonso Esguerra Fajardo, Enrique Urdaneta Holguín, Alejandro Jiménez Arango y José Félix Patiño Restrepo.

Para esa época, la FSFB inició la construcción de su centro médico, y también creó la Clínica de Urgencias Moris y Tila Gutt, el Instituto de Oncología Carlos Ardila Lulle y la División de Salud Comunitaria; esta última, con el objetivo de extender programas educativos en salud a las comunidades menos favorecidas.

Desde 1983 se convirtió en Hospital Universitario, y como tal se comprometió con la búsqueda de altos estándares en todos sus procesos lo cual, lógicamente, incluyó la calidad, la seguridad y la innovación. Para lograrlo, sus fundadores desarrollaron un hospital al mejor estilo norteamericano, con médicos especializados internacionalmente y con equipos de alta tecnología. La Fundación también fue pionera en las unidades de cuidados intensivos del país.

A continuación, se reflejan algunos de sus resultados para el año 2007 en el mundo de la medicina de alta complejidad:

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

- 1988-2007. Se han realizado cien trasplantes hepáticos (FSFB, 2007);
- 1988. Primer trasplante cardíaco en Bogotá (FSFB, 1988);
- Primer centro hospitalario en desarrollar radiocirugías con la tecnología X-knife, utilizada para el tratamiento de tumores cerebrales y malformaciones cardiovasculares.

FIGURA 3
PANORÁMICA FSFB



Cortesía: FSFB, 2014.

Su estructura como hospital universitario de alta complejidad genera servicios médicos con más de 1.500 personas, que pertenecen a múltiples departamentos clínicos y administrativos. En el primer grupo se incluyen: anatomía patológica y laboratorio clínico, imágenes diagnósticas, medicina interna y cirugía; el segundo grupo se ocupa de la ginecología, la obstetricia y la reproducción humana; y el tercero de ortopedia y traumatología, pediatría, rehabilitación física, salud oral, nutrición y dietética, anestesiología y enfermería.

Cuenta además con tres institutos (de oncología, de urgencias y enfermedades cardiovasculares), setenta secciones dependientes de los departamentos y ocho comités asesores. Además, doscientos cincuenta médicos institucionales de dedicación exclusiva y otros doscientos adscritos que atienden a sus pacientes apoyados por un grupo de más de seiscientas enfermeras profesionales y auxiliares.

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Fundación Santa Fe de Bogotá

La FSFB ofrece servicios individuales y para la comunidad en salud, en diferentes niveles de complejidad y distintos ámbitos incluyendo los ambulatorios, los hospitalarios y los virtuales. Actualmente atiende cerca de 15 mil hospitalizaciones y 85 mil urgencias al año, y realiza aproximadamente 15 mil cirugías y cerca de 200 mil imágenes diagnósticas (FSFB, 2013)

En temas de educación, cuenta con once programas de postgrado y un programa de pre-grado en medicina con la Universidad de los Andes. Se apoya para estas actividades académicas en alianzas nacionales e internacionales (p. ej. con el Hospital Johns Hopkins) y en las nuevas tecnologías de comunicación e información, incluyendo la telemedicina. En la parte académica, durante los últimos cinco años se ha posicionado como la institución líder que más publicaciones científicas genera en el sector hospitalario colombiano (FSFB, 2013).

La contribución de la Fundación al sector de la salud en Colombia es sobresaliente, especialmente por sus inversiones en proyectos de investigación sectorial y clínica, las cuales representan inversiones del orden de los \$11.500 millones (FSFB, 2012).

A partir del año 2013 la Fundación comenzó a trabajar en un plan de internacionalización a través de la exportación de sus servicios y por la atención a pacientes internacionales que demandan continuamente sus oficios médicos.

Los socios del programa de excelencia exportadora seleccionaron a la Fundación Santa Fe de Bogotá por su liderazgo y alcances como empresa exportadora de servicios en el sector de la salud.

TABLA 9
DESEMPEÑO EXPORTADOR EN SERVICIOS DE SALUD FSFB

Exportaciones a diciembre de 2011	US\$2.695.697
Exportaciones a diciembre de 2012	US\$3.189.500
Variación	18,3%
Exportaciones a diciembre de 2013	US\$3.791.900
Variación	18,8%
Productos o Servicios exportados	Salud
Países destino	Curazao, Estados Unidos, Aruba, España, Holanda, Venezuela, Ecuador entre los principales y el 30,5% de sus exportaciones restantes a otros 66 países

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial (FSFB, 2014).

Para una mayor comprensión sobre el concepto de exportación de servicios de salud, y para los lectores, compartimos la explicación enunciada en el Programa 3E sobre el modo de exportación de servicios contenida en la Ley 170 de 1994 de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Modos de suministro de servicios

Ejemplos de los cuatro modos de suministro teniendo a Colombia como “exportador”. El país B es un mercado de destino de la exportación.

Modo 1. *Suministro transfronterizo*. Un usuario del país B recibe servicios desde Colombia a través de su infraestructura de telecomunicaciones o de correos. Ese suministro puede incluir servicios de consultoría o informes sobre investigación de mercado, asesoramiento tele-médico, capacitación a distancia o proyectos de arquitectura.

Modo 2. *Consumo en el extranjero*. Nacionales del país B se han trasladado a Colombia en calidad de turistas, hombres de negocios, estudiantes o pacientes para recibir los servicios correspondientes.

Modo 3. *Presencia comercial*. El servicio es suministrado en el país B por una filial, sucursal u oficina de representación, establecida en el territorio de dicho país, de una empresa de propiedad y control colombiano (banco, grupo hotelero, constructora, etc.).

Modo 4. *Movimiento de personas físicas*. Un colombiano suministra un servicio en el país B en calidad de proveedor independiente (p. ej., consultor, profesional sanitario) o de empleado de un proveedor de servicios (p. ej., consultoría, hospital, constructora).

Para el caso particular, la FSFB presta servicios médicos internacionales bajo los modos 1 y 2; es decir, en el modo 1 se contemplan servicios de consultoría en otros países y en el modo 2, o consumo extranjero, todos los pacientes extranjeros que se han desplazado hasta Bogotá para recibir un servicio médico como por ejemplo, diagnóstico, cirugía, tratamiento, etc.

Es muy importante comprender estos conceptos para diferenciarlos del turismo médico, término corriente que se encuentra con frecuencia en diferentes medios de comunicación. El turismo médico consiste, dentro del contexto de la globalización, en que una persona se traslada a otro país para recibir

tratamientos o atención médica, servicios de salud ofrecidos por balnearios y Spa, o atención sanitaria privada a domicilio, todo dentro de las prácticas de salud con base científica. Por esto la exportación de servicios de salud desde un hospital y el turismo médico son esencialmente diferentes.

Presentación del modelo de negocio actual

El 3 de septiembre de 2013 se llevó a cabo la primera sesión plenaria en la ciudad de Bogotá, con la participación de un equipo primario compuesto por los principales directivos más un miembro de la Junta y un equipo dinamizador, representado por el sector público, el sector privado y la academia. Durante tres meses se trabajó conjuntamente bajo la metodología 3E, apoyando la construcción de un MNE dinámico que incluyera todas las variables y actividades, y que desembocara en la potencialización de las exportaciones de servicios con soluciones inmediatas y futuras. Esa fue la hoja de ruta para los empresarios y para el programa.

En la primera plenaria, el equipo primario de la Fundación expresó cuales serían sus tres expectativas sobre el programa y su participación: lo primero, alinear y definir los objetivos específicos que pretendían alcanzar mediante su Modelo de Negocio Exportador; lo segundo, configurar la propuesta distintiva de valor para telesalud, investigación y consultoría, y, lo tercero, conocer las expectativas reales del usuario final internacional de servicios de salud y cuáles serían las redes de apoyo para lograrlo.

Consignadas dichas expectativas, se continuó con el análisis de las respuestas a la encuesta master de opinión realizada por el Programa 3E para los principales ejecutivos de la FSFB, antes de la primera sesión plenaria. A continuación se enuncian algunas de las principales respuestas con objeto de comenzar a entender su modelo de negocio.

Lo primero que reconocieron fue el no contar con un MNE con estrategia definida hacia mercados destinos potenciales; aunque sí cuentan con una identificación de los mercados donde les gustaría poder desarrollar una estrategia internacional consolidada. Estos países según las respuestas consolidadas son: el Caribe, Perú y Estados Unidos.

Las variables que identifica la FSFB para sus exportaciones, como ofrecimiento de servicio médico a sus pacientes internacionales son: 1. Mejor tecnología; 2. Mejor calidad; 3. Menores costos, y 4. Acceso oportuno. Con-

cretamente, ¿cómo llegar directamente a motivar a los pacientes de otros países de forma directa? Esto, porque el canal de venta tradicionalmente son los aseguradores, intermediarios del servicio de salud.

Por otra parte, identificaron como servicios globales potenciales “producto-país”, y por su posicionamiento en la región, los reemplazos de rodilla, de cadera y de hombro para el mercado de Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe; segundas opiniones para casos complejos, y servicios de asistencia de calidad superior a precios más competitivos que los del mercado local en Estados Unidos (telemedicina, tratamientos oncológicos), y el Caribe (urología).

La telemedicina definida dentro del Modo 1 son los servicios de salud a distancia utilizando tecnologías de información y comunicaciones.

Regularmente la FSFB es consultada por otros hospitales de la región que buscan aprender de su experiencia, como es el caso de Ecuador, Perú y Centro América. También, aseguradoras de las islas del caribe que buscan un proveedor de servicios de salud, que supla las necesidades no cubiertas en sus países o islas como Aruba, Bonaire, Curazao y St. Maarten. Por último, pacientes privados que buscan servicios ambulatorios de calidad generalmente provenientes de Ecuador y Venezuela.

Como referentes en su campo a nivel internacional se encuentran, entre otros, reconocidos hospitales como el John Hopkins, la Cleveland Clinic, Baptist Health South Florida, CIMA en Costa Rica, Clínica Las Condes en Chile; y en Colombia, el Hospital Pablo Tobón Uribe, la Fundación Valle del Lili, el Hospital Cardio Infantil y la Clínica del Country entre los principales.

Como anotación final, y para posterior análisis, los participantes del equipo primario reconocen también que los usuarios directos del servicio médico de la Fundación tienen gran satisfacción con la atención recibida, sin embargo, no son los decisores directos de la atención para futuros servicios. Esto tiene relevancia, desde el punto de vista de entender que dependen de la acción y efectividad de los terceros intermediarios en el sector salud como las aseguradoras. Esto último tiene que ver con el manejo o relacionamiento con los clientes.

Lo anterior nos lleva paralelamente a la identificación de las variables que podrían ser distintivas por especialidad en la construcción de su propuesta de valor respecto de su modelo internacional, las cuales son: la calidad, el costo y las certificaciones internacionales que evalúen de forma independiente los

resultados de la atención que brinda la organización, como es el caso de la acreditación internacional.

Con posterioridad al análisis de las respuestas de la encuesta master, resultado de las treintaicinco preguntas, se presentó a todos los participantes la herramienta de los autores Osterwalder-Pigneur denominada *Business Model Generation*, conocida comúnmente como Canvas o Lienzo. Según la metodología 3E, la utilización de esta herramienta tiene como objetivo, ayudar a centrar la inteligencia colectiva en el modelo de negocio con una sola imagen.

En síntesis, y a través de nueve variables que se definen en el lienzo, el Modelo de Negocio Exportador debe poder resolver para cada segmento de clientes los interrogantes *qué, cómo y quién*, con sus respectivos costos e ingresos, en este caso de la exportación de servicios médicos.

Este taller de la primera sesión plenaria permitió analizar a fondo todas las actividades alrededor de los clientes y definir qué comprenden y cuáles son. Así, a la segunda sesión plenaria se llegó con un MNE analizado y consensuado por los miembros del equipo primario y, principalmente, definidos los segmentos de clientes e identificada su respectiva propuesta distintiva de valor.

El 16 de octubre del 2013, se llevó a cabo la segunda sesión plenaria en la ciudad de Bogotá. En esta plenaria, se trabajó con los cuatro niveles de estrategia utilizando el lienzo, lo que permitió definir en qué nivel se encuentra la Fundación en la construcción de su MNE.

Durante esta segunda sesión el equipo primario compartió con los demás grupos sus lineamientos o políticas frente a variables de innovación, prototipos, investigación, desarrollo, además de confrontar la PDV de su MNE.

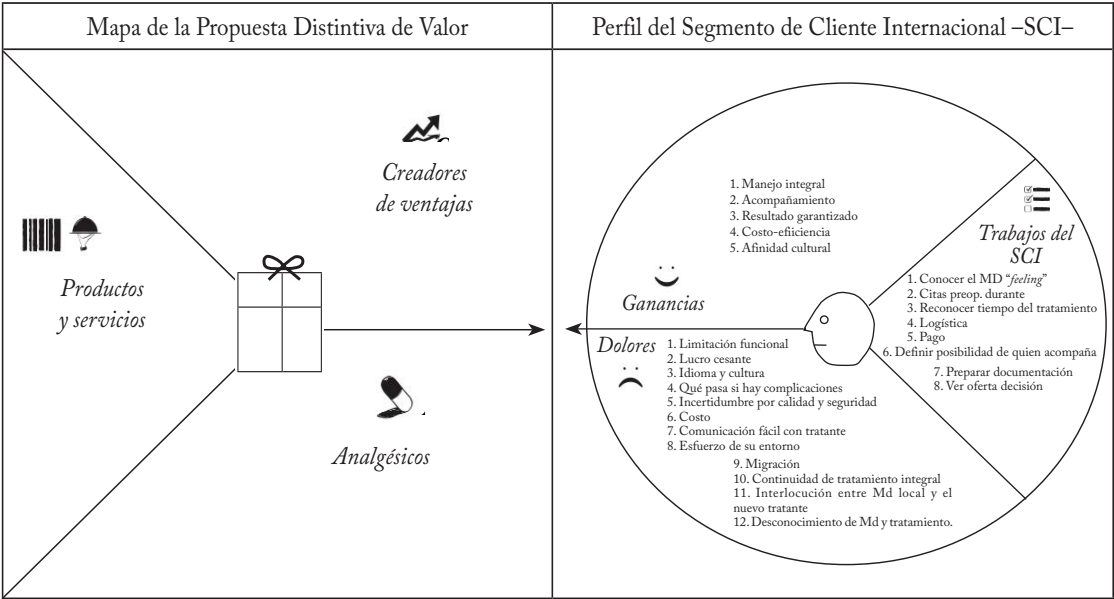
El nivel 4 alcanzado por algunas organizaciones muestra que han trabajado la auto-disrupción de su modelo, es decir, han innovado permanentemente sobre las variables del canvas o lienzo; por el contrario, el nivel 0 muestra aquellas organizaciones inconscientes con productos céntricos. En este sentido la FSFB se ubicó en el nivel 3.

A lo largo de esta sesión, se propusieron variables para incluir conceptualmente en el MNE, y fue así como se pasó a una responder, dentro del mismo taller, una segunda encuesta que permitió definir los costos del cambio, los ingresos recurrentes, “ganar antes de gastar”, una estructura de costos competitiva, “lograr que otros trabajen por mí”, etc. Dichas variables posibilitaron pasar a la etapa siguiente que consiste en observar y diseñar lo que

los clientes verdaderamente necesitan. El último paso es validar lo expuesto, para lo cual la mejor forma que recomienda el Programa 3E es corroborar en la práctica las necesidades de los clientes actuales a fin de tener certeza sobre lo acertado de las decisiones y no trabajar con suposiciones acerca de lo que cree el cliente.

Para mejor ilustración, a continuación se presenta el mapeo considerado por la FSFB sobre sus pacientes particulares y que los equipos debieron validar.

GRÁFICA 11
PERFIL DE SEGMENTO DE CLIENTE INTERNACIONAL: PACIENTES PARTICULARES



Copyright of: Business Model Foundry GmbH.

En la parte final de la sesión plenaria II, y luego de la validación de todos los conceptos mencionados, todo el equipo participante completó el ejercicio, en el sentido de contar con las herramientas que permiten entender el mercado de exportaciones de servicios médicos. Es decir, y principalmente para la FSFB, configurar la PDV en salud, investigación y consultoría.

Finalmente, el grupo primario se comprometió a trabajar internamente sobre la PDV con el fin de presentar su MNE Dinamizado en la tercera sesión plenaria, anotando las variables de mejora encontradas.

El 29 de noviembre del 2013 se llevó a cabo la sesión plenaria III y en ella se presentó, no solo el MNE Dinamizado con la estructura organizacional requerida para atenderlo, junto con las lecciones aprendidas, sino también la oferta empresarial de cada uno de los socios que participaron como equipo dinamizador; es decir, la oferta pública y privada que apoyó su ejecución.

A lo largo de esta sesión se trabajaron diferentes autores expertos en el tema de la innovación y la dinamización de Modelos de Negocio como Rita Gunther, Morten Hansen y Julian Birkinshaw, entre otros, a fin de complementar la experiencia y el conocimiento. De esta forma, se decidió con el equipo primario que en este último taller se presentaría únicamente el MNE Dinamizado de la última sesión plenaria y no el único MNE a seguir.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

Como resultado de las tres sesiones plenarias la FSFB escogió trabajar sobre dos Modelos de Negocio exportador Dinamizados.

Reemplazos articulares, y

Asesorías a hospitales y clínicas de LATAM.

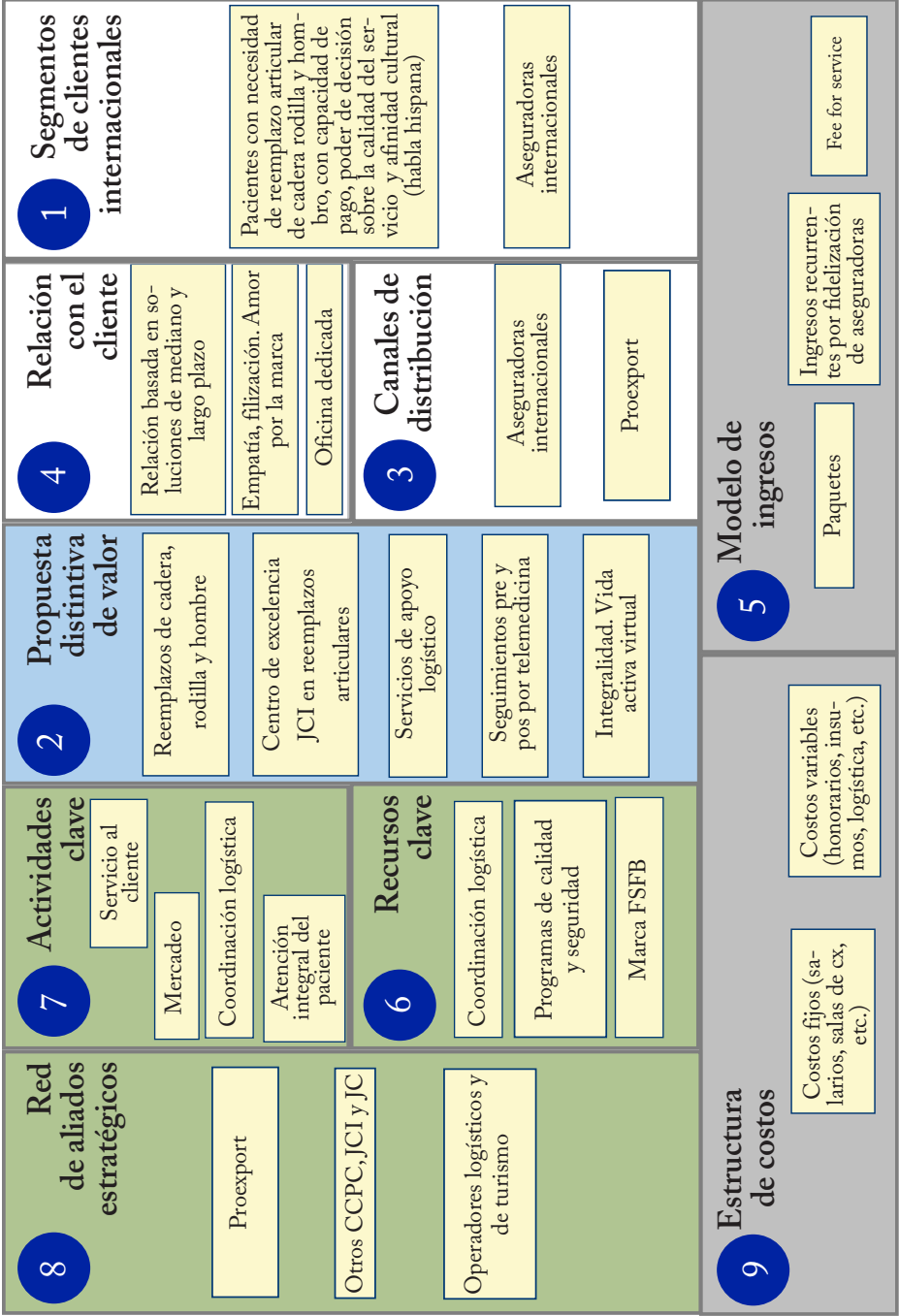
Los MNE tomaron parte en su Plan Estratégico de Internacionalización trazado en el 2013.

La metodología del Programa 3E permitió que la FSFB concretara la estrategia de internacionalización de su modelo de negocio; además, durante las sesiones plenarias el equipo primario aprendió que un MNE es cambiante y debe ajustarse a la necesidades del entorno regidas por el mercado, y por supuesto, por las necesidades del segmento de clientes, sin permanencia. Así, la herramienta del Programa 3E contribuyó al ajuste inmediato de su plan estratégico.

A continuación la explicación del MNE Servicios Asistenciales expresada textualmente por la Dirección del Hospital de la FSFB.

La propuesta distintiva de valor de los servicios asistenciales para exportación de la Fundación Santa Fe de Bogotá se construyó alrededor de la reciente certificación de Centro de Cuidado Clínico en Reemplazos Articulares de cadera, hombro y rodilla por la Joint Comission International (JCI). Esta certificación, enmarcada dentro de la acreditación del Hospital ante la misma

GRÁFICA 1.2
MNE DINAMIZADO. REEMPLAZOS ARTICULARES



Cortesía: FSFB 2014.

organización, se enfoca en la estandarización del cuidado de pacientes que requieran un remplazo articular para asegurar resultados y desenlaces clínicos comparables con los mejores estándares a nivel mundial.

Aunque no existe otro centro de cuidado clínico certificado en reemplazos articulares en el hemisferio occidental fuera de Estados Unidos, y en sí este ya es un criterio diferenciador, se contempló que un mayor valor agregado para los pacientes será el contacto inicial y el seguimiento vía telemedicina. La idea detrás de este concepto es que antes de que un paciente decida viajar al país para recibir atención médica, podrá acceder al médico y entre los dos, en compañía de su familia, tomar la decisión de viajar o no para recibir servicios asistenciales. A su vez, al egreso hospitalario y retorno a su país podrá conectarse, mediante la tecnología informática, con el médico para continuar la evaluación, y seguir el proceso de rehabilitación con el centro de ejercicio y medicina integrativa de la Fundación Santa Fe de Bogotá, Vida Activa.

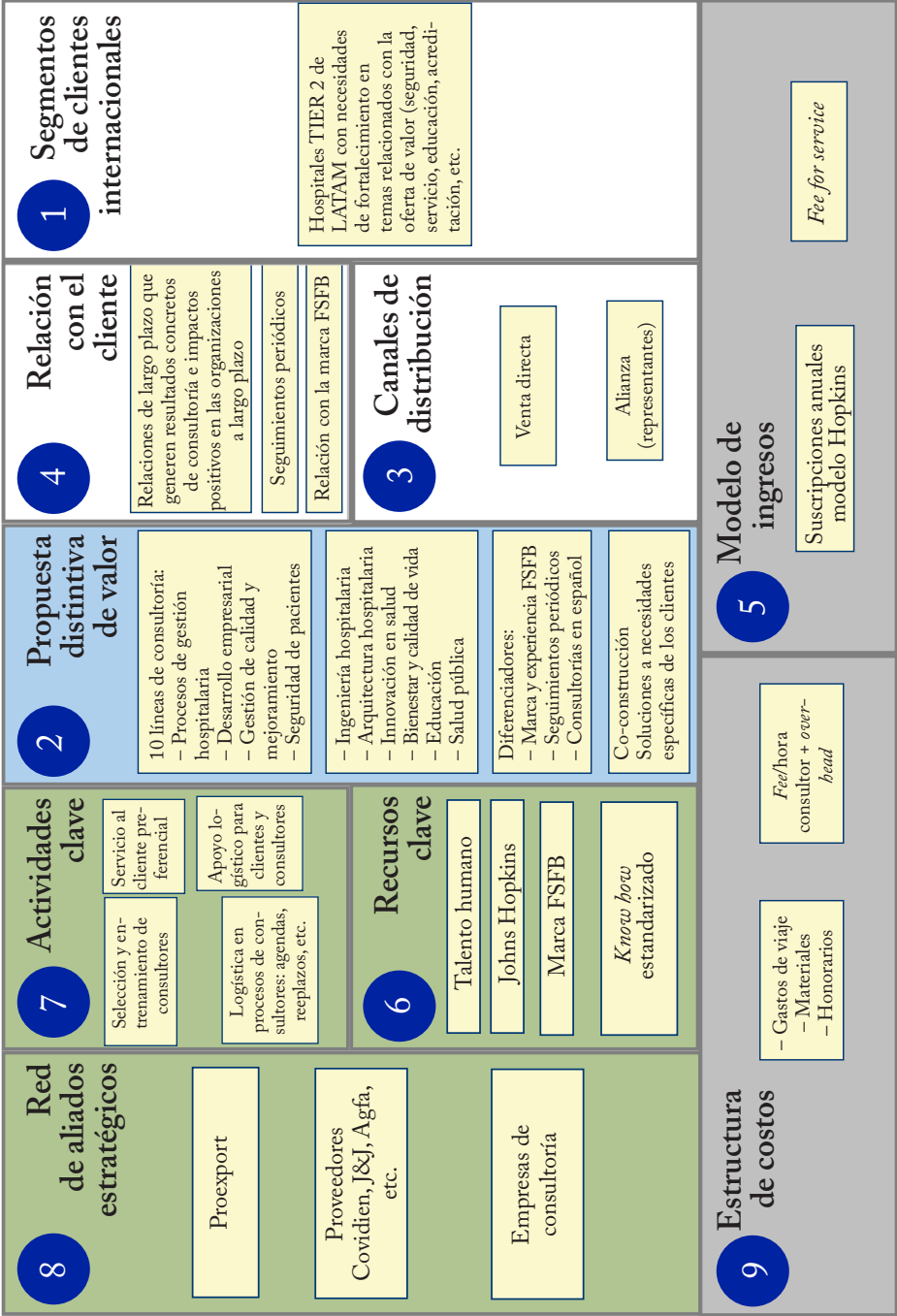
La PDV será enfocada a pacientes con necesidad de reemplazos articulares de hombro, cadera y rodilla, con capacidad de pago, poder de decisión sobre la calidad del servicio y afinidad cultural (habla hispana).

Este segmento de clientes tiene tres componentes centrales: en primer lugar, la capacidad de pago, que se concibe como pago de bolsillo o mediante aseguramiento; en segundo lugar, el poder de toma de decisión sobre la calidad del servicio a recibir se refiere al hecho de que el paciente reconoce el valor de la propuesta y los beneficios de los servicios de calidad superior, prefiriéndolos sobre servicios con menores tarifas; en tercer lugar, se consideró que el foco del segmento debe estar en pacientes con afinidad cultural que se sientan a gusto con la idiosincrasia colombiana, y la cultura latina y de habla hispana.

La relación con los clientes se sostendrá en la empatía, entendida como “pararse en los zapatos del paciente”, generando así una fidelización para los servicios asistenciales a través del cariño o amor por la marca. Se basará en brindar soluciones a mediano y largo plazo mediante el seguimiento virtual, dejando de ser transaccional o eventual. El principal canal de compra serán las aseguradoras internacionales, y el canal de reconocimiento será Proexport (promoción de turismo, inversión y exportación).

Una de las principales actividades será el servicio al cliente; para ello, la Fundación Santa Fe de Bogotá está creando un servicio especial dedicado a este tipo de pacientes. El objetivo es una atención integral del paciente, tanto por médicos, enfermeras, terapeutas y otros profesionales de la salud, como por el personal administrativo, en donde todo el sistema gire alrededor del paciente y su familia; las actividades de mercadeo se desarrollarán a través

GRÁFICA 13
MNE. ASesorías A HOSPITALES Y CLíNICAS DE LATAM



Canvas Clínicas LATAM. Cortesía: FSFB 2014.

del canal de reconocimiento para dar a conocer la propuesta de valor en el segmento de clientes seleccionado.

Los recursos clave para lograr lo anterior serán el cuerpo médico, los programas de calidad y seguridad en la atención y la marca FSFB. Finalmente, los aliados clave para este modelo son, en primer lugar, Proexport con quien se generará todo el reconocimiento de la estrategia; en segundo lugar, operadores logísticos de turismo con quienes, de manera conjunta, se resolverán todas las necesidades asociadas al viaje de pacientes y familia; y otros centros de cuidado clínico certificados por la Joint Commission International (JCI), para la referenciación y mantenimiento de estándares superiores de cuidado clínico.

Continuamos con la explicación de la Dirección del Hospital sobre las Asesorías a hospitales y clínicas de Latinoamérica, como un segundo Modelo o unidad de negocio.

Este MNE se construyó con fundamento en el eje de educación y gestión del conocimiento de la Fundación Santa Fe de Bogotá. Se basa en la experiencia y el reconocimiento que tiene la FSFB para ofrecer servicios de consultoría en diez líneas estratégicas para desarrollo, crecimiento y consolidación de un hospital; las diez líneas son las siguientes: procesos de gestión hospitalaria, desarrollo empresarial, gestión de calidad y mejoramiento, seguridad de pacientes, ingeniería hospitalaria, arquitectura hospitalaria, innovación en salud, bienestar y calidad de vida, educación en salud y salud pública.

El foco de este modelo serán hospitales TIER (nivel) 2 de Latinoamérica, con necesidades de fortalecimiento en alguna de estas diez líneas. Los diferenciadores de esta propuesta están dados por la trayectoria y experiencia de la marca FSFB, el hecho de hacer consultorías en español (*vs.* las consultorías que pudieran recibir principalmente de Estados Unidos) y los seguimientos periódicos que se realizarán. Además, la capacidad que tiene la FSFB de hacer una creación conjunta de soluciones basadas en necesidades específicas de los clientes también constituye un elemento diferenciador.

El principal canal de reconocimiento que se ha propuesto son los proveedores actuales de la FSFB, proveedores que serán también los de muchos de los hospitales que reciben la asesoría. En cuanto a la entrega del servicio, se contempla el desplazamiento de consultores al hospital cliente, encuentros virtuales, y rotaciones de personal del cliente dentro de la FSFB.

La relación con el cliente será de largo plazo, generando resultados concretos que muestren impactos positivos en las organizaciones, realizando seguimientos periódicos y generando confianza con el sello FSFB. Para lograr

esto, las actividades más relevantes que se deben realizar son la selección y entrenamiento de los consultores dentro del grupo de colaboradores de la FSFB. Los consultores seleccionados se convertirán en el recurso clave junto con el conocimiento estandarizado que tiene la FSFB.

Finalmente, los aliados para este modelo serán Proexport, los proveedores y empresas de consultoría para reforzar la capacidad metodológica.

Futuro

Para el desarrollo de este capítulo, entrevistamos a Juan Pablo Uribe Restrepo, Director General, y a Henry Mauricio Gallardo Lozano, Director del Hospital Universitario, quienes, además, participaron en todas las sesiones plenarias del programa y respondieron sobre la visión futura de la FSFB, lo siguiente:

Juan Pablo Uribe Restrepo. “El sueño de futuro es la proyección de la Fundación de ayer, volcada sobre la estrategia de hoy, proyectada a futuro”.

El lineamiento general, comenta Juan Pablo, es la visión futura como institución a 20 años, es decir, la proyección internacional de su oferta de valor superior, particularmente en la región latinoamericana, que contribuya a mejorar la salud en Colombia y la región. Esta oferta tiene componentes asistenciales tales como servicios individuales en salud, en diferentes niveles de complejidad: ambulatorios, hospitalarios y virtuales. Tiene también un componente de educación y transferencia de conocimiento, pues incluye programas formales de pre y posgrado en distintas profesiones de la salud, programas de educación profesional continuada que no reconocen fronteras y consultoría que permite profundizar en la aplicación de este conocimiento en instituciones del país y de otros países; por último, un tercer componente que complementa el asistencial y de educación, y que interviene particularmente en salud pública, es el desarrollo de investigaciones sobre temas comunes para la región, intervenciones con comunidades para aplicar este conocimiento y un escalamiento del mismo en las políticas sectoriales.

En resumen, la visión futura es una fundación líder e influyente en el mejoramiento de la salud no solo en Colombia sino a nivel Latinoamericano.

Henry Mauricio Gallardo Lozano. “Este futuro para el componente asistencial y particularmente para el hospital en su compromiso como *Exportador de Servicios* se proyecta sobre una oferta de 3 servicios: Hospitalarios, Ambulatorios y Virtuales”.

En el contexto de enfoque internacional, comenta Henry Mauricio Gallardo, este eje asistencial, con estos tres componentes en su oferta, va a tener y tiene ya, capacidades para atender pacientes y necesidades internacionales de salud sin que los pacientes deban trasladarse al país y con una capacidad de diagnóstico mayor tanto presencial como remoto. En otras palabras, lo que la Fundación está pensando es ofrecer servicios asistenciales integrados con programas que no contemplan necesariamente la movilidad de los pacientes.

Esto demuestra una oferta de valor diferente, porque enseñaría a todos los pacientes de servicios de salud a prevenir enfermedades, diagnosticarse de forma anticipada, atender su necesidad específica de salud, recuperarse y adaptarse de nuevo a su trabajo y a su vida usual sin trasladarse. La movilidad se consideraría solo para pacientes que requieran intervención quirúrgica o un tratamiento especial con asistencia física.

El eje asistencial tiene como objetivo garantizarles a las personas calidad de vida y bienestar. Es así como la Fundación en su visión futura contempla migrar a lo que se denomina Centros de Cuidado Clínico (CDCC).

Según Henry Mauricio Gallardo,

Estos CDCC buscan enfocarse en desenlaces superiores, en resultados inmejorables para los pacientes, cero complicaciones, mucha información para el paciente y la familia, soluciones de largo plazo y sostenibles en sus condiciones de salud, y en el uso de los mejores equipos e insumos para garantizar dichos resultados.

Para la FSFB, un resultado visible y comparable internacionalmente es, por ejemplo, alcanzar tasas de sobrevida superiores al 80% luego de diez años en pacientes que tuvieron un trasplante hepático. Este indicador es perfectamente comparable con resultados de centros especializados en este tema en Estados Unidos, Inglaterra o Francia. Para obtener dicho resultado es fundamental contar con profesionales de diferentes áreas, especializados en el tema.

Precisamente, esto es lo que es comparable en resultado con otros hospitales internacionales. ¿Es lo mismo un hospital que otro? No lo es, por que al final se trata del bienestar en salud que un hospital y su staff garanticen. Otros aspectos o variables, medibles y no menos importantes, son la garantía a la no exposición de infecciones combinada con medidas de seguridad internas y últimas tecnologías.

Todo lo anterior forma parte de lo que maneja modelo de negocio el BackOffice (estructura y procesos administrativos) y como oferta de valor integral, que para el mundo de pacientes no es visible.

Por último, Henry Mauricio Gallardo manifiesta:

La visión de estos CDCC es que serán el lugar donde un paciente internacional podrá obtener servicios de salud, con los mejores resultados clínicos posibles en un solo sitio. Cuentan, además, con una oficina de Convenios Internacionales que maneja cooperación con los mejores hospitales del mundo y, por supuesto, lo anterior corrobora la innovación en su MNE. En otras palabras lo que se denomina un Servicio Médico de Excelencia.

¿Cómo sería un Tweet del Director de la Fundación, Juan Pablo Uribe Restrepo, describiendo el servicio médico internacional presente y futuro?

@FSFB Salud: Valor superior en servicios de salud, innovación permanente, compromiso con impacto social y con gente orgullosa de servir.

Referencias bibliográficas

Banco de la República. (n.d.). Disponible en [<http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>], consultada en abril de 2014.

Fundación Santa Fe de Bogotá –FSFB (2014). Disponible en [www.fsfb.org.co], consultada en marzo de 2014

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).

Grupo Alimentario Atlántico S.A. GRALCO

EXCELENCIA EXPORTADORA

Ángela García Trujillo

Historia y actividad

El Grupo Alimentario Atlántico S.A. (Gralco) es una compañía especializada en el procesamiento y comercialización de productos con base en la carne del atún. Está ubicada en la zona industrial de Barranquilla, en la Costa Atlántica de Colombia.

Su actividad principal es la comercialización de lomos precocidos de atún congelados, conservas de atún, harina y aceite de pescado. Su vocación desde un principio fue la exportación, como se enuncia en la siguiente reseña histórica presentada por Gralco en la primera sesión plenaria del Programa 3E.

En 1991 se creó la sociedad Frigorífico Ganadero S. A. (Frigogan S.A.) con el fin de explotar, procesar y comercializar el atún para la obtención de lomos precocidos congelados y la elaboración de conservas de atún. El proceso productivo se inició en julio de 1993 con la producción de lomos precocidos empacados al vacío, teniendo como principal cliente al mercado italiano comenzando así la actividad exportadora.

Para 1995 la empresa diversificó su operación con la puesta en marcha de la línea de conservas de atún, entrando al mercado colombiano con la marca Alamar.

Asimismo, inició la venta de enlatados en el mercado internacional, atendiendo clientes en Francia, Alemania, Brasil, Perú y Panamá, entre otros.

En el año 1999 la empresa fue adquirida por un nuevo grupo de inversionistas, conocedores del sector, operando bajo la razón social actual: Gralco S.A.

Durante estos últimos años, atendiendo los cambios del mercado, la empresa ha continuado sus esfuerzos por desarrollarse en el mercado externo, posicionándose como la segunda marca en el mercado colombiano con su marca Alamar (Gralco, 2013).

FIGURA 4
FLOTA PESQUERA GRALCO



Cortesía: Gralco, 2014.

El atún, principal materia prima de esta industria, es un pez que se encuentra en los principales océanos del mundo y se caracteriza por su permanente migración, efectuando en pocas semanas travesías trasatlánticas. Se reproduce todo el año y su carácter migratorio hace que se encuentre tanto en aguas internacionales como en las jurisdicciones marinas de los diferentes países. Por ello, quienes participan en la cadena de valor de esta industria se dedican, o bien a su captura mediante flotas de barcos pesqueros, o bien a procesar y comercializar su carne, como es el caso de Gralco.

Lo anterior explica la existencia de la institucionalidad en la pesca, que se caracteriza por convenios internacionales entre los países. También existen organizaciones reguladoras de pesquería que velan por la sostenibilidad del

Diez Modelos de Negocio Exportador...: GRALCO

stock atunero, a la vez que realización estudios que buscan proteger la existencia de la especie. Los principales países en la industria pesquera son Indonesia, Japón, Filipinas, Taiwán, España, Ecuador, Corea y Estados Unidos, los cuales capturan el 60% del total mundial. El restante 40% se distribuye entre 120 países que cuentan con flota pesquera (Fedesarrollo, 2013).

Para el caso colombiano, la pesca de atún se concentra en el Océano Pacífico, aunque algunas compañías lo explotan también en el Atlántico, sin embargo, pocas de ellas son nacionales, quizás por el dominio y trayectoria de la industria ecuatoriana. Colombia participa tan solo con el 1% de la captura global de atún, es decir 40.000 toneladas al año (Fedesarrollo, 2013). Por esto, para el caso de Gralco, ha sido clave y estratégico el respaldo de sus accionistas, lo que le ha permitido crecer gracias a la importación de materia prima. Uno de ellos es Trimarine, líder en el mundo en la comercialización de atún entero y productos elaborados con base en él, que además administra una importante flota de barcos pesqueros.

FIGURA 5
PLANTA GRALCO BARRANQUILLA



Cortesía: Gralco, 2014.

PLANTA GRALCO BARRANQUILLA



Cortesía: Gralco, 2014.

En una visita realizada a su planta en el marco del programa de excelencia exportadora, se pudo apreciar que la empresa centra su operación en las líneas de negocio relacionadas con los lomos de atún precocidos congelados y las conservas de atún. Como subproductos de sus procesos, y dentro de su plan de manejo ambiental, obtienen harina y aceite de pescado.

El procesamiento consiste en eviscerar el pescado, pre-cocerlo, eliminando las escamas y las espinas. Este trabajo lo adelantan en su mayoría mujeres cabeza de familia. El atún es precocado, enfriado y enlatado (en aceite, agua y otros componentes vegetales) o empacado en bolsas al vacío, y congelado, para el caso de los lomos destinados a la exportación.

Además, el proceso productivo requiere de un estricto control de calidad, y de la obtención de certificaciones internacionales exigidas por sus clientes tales como los certificados Dolphin Safe y Kosher (lomos precocidos), el sistema HACCP, BPM, ISO-9001-2000 y BASC, los certificados IFS y BRC (Europa). Sin estas certificaciones no tendrían el reconocimiento de las principales conserveras del mundo, las cuales adquieren los lomos precocidos y congelados para la elaboración de sus productos, confiados en el cumplimiento de sus requerimientos de calidad y precio.

Entre las compañías que adquieren los productos de Gralco se encuentran marcas como Starkist, Bumble Bee, Chicken of the Sea, Río Mare Bolton Group, Saupiquet e Isabel.

Diez Modelos de Negocio Exportador...: GRALCO

Otros aspectos importantes de esta empresa son su capacidad para procesar 120 toneladas diarias de atún entero, los 900 empleados directos que registra, en su mayoría madres cabeza de familia, un volumen de almacenamiento para 4.200 toneladas de materia prima, y la capacidad de producir 72 millones de conservas de atún al año y 8.500 toneladas de lomos precocidos; estas últimas para responder a la demanda internacional.

En el mercado de conservas de atún la principal marca de Gralco S.A. es Alamar la cual es distribuida a nivel nacional en variadas referencias. Asimismo, el mercado nacional e internacional también es atendido con la producción de marcas privadas a importantes cadenas de supermercados y a diferentes comercializadoras.

En cifras globales, la industria de enlatados de atún está por encima de los US\$15.000 millones en inversión de capital. Tailandia es el principal país procesador con volúmenes cercanos a las 740.000 TM por año, seguido por Ecuador con 362.000 toneladas. Colombia ocupa la décima posición con tres plantas (una en Cartagena y dos de Barranquilla, una de ellas Gralco), que corresponde al 2,8% del volumen global producido (E. de la Vega. Fe-desarrollo, 2013).

Por su contribución al sector pesquero colombiano y el impacto en su región y en el país es valioso presentar y dar a conocer una industria como Gralco y su participación en la actividad exportadora.

TABLA 10
DESEMPEÑO EXPORTADOR DE GRALCO

Sector	Agroindustria
Actividad principal	Piscicultura
Año de constitución	1991
Exportaciones a diciembre de 2011	US\$26.051.774
Exportaciones a diciembre de 2012	US\$38.250.974
Exportaciones a diciembre de 2013	US\$38.409.302
Países destino	Francia, Brasil, Panama, Alemania, Peru, Inglaterra, Holanda, Polonia, Dinamarca

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial (Gralco, 2014).

Presentación del modelo de negocio actual

El 27 de agosto del 2013 se llevó a cabo la primera sesión plenaria con Gralco en la ciudad de Barranquilla y en ella participaron dos equipos; el equipo dinamizador representado por las entidades del sector público más el sector privado y la academia, y el equipo primario compuesto por los altos ejecutivos de Gralco, su gerente y un miembro de la junta. Además, la metodología y los talleres fueron dirigidos por un facilitador y director, designado por CAF, para esta primera fase, y para todas las sesiones y empresas participantes.

La dinámica del taller comenzó con una Introducción al Programa de Empresas de Excelencia Exportadora y metodología 3E, seguida de un examen del MNE actual de Gralco; luego se presentaron tanto la herramienta como la metodología utilizada, y, por último, para discusión de ambos equipos, los resultados de la Encuesta Master. Todo de forma práctica con actividades-taller durante las 8 horas de trabajo entre los equipos participantes.

Recordemos que el Programa 3E busca que la empresa o beneficiaria pueda construir, con la alianza público-privada, una hoja de ruta para dinamizar su MNE y competir con excelencia rentable y sostenidamente.

Como antesala a la presentación actual de su MNE, se expresaron las expectativas del equipo primario sobre el programa, dentro de las cuales se destacan:

- Desarrollar un MNE que les permita llegar con su marca a los mercados internacionales.
- Aprender sobre modelos de exportación y conocer los modelos de exportación existentes.
- Desarrollar estrategias que les permita una mayor visibilidad en el mercado internacional.
- Fortalecer la empresa para ser hacerla más competitiva en el mercado internacional.
- Analizar la posibilidad de diversificar la propuesta de valor internacional de la organización.

Una vez consignadas estas expectativas, se continuó con la presentación de su actual MNE por parte del Vice Presidente Comercial de Gralco, Guillermo Daw:

Diez Modelos de Negocio Exportador...: GRALCO

La operación se centra específicamente en la venta de productos elaborados con base en el atún. El modelo exportador se desarrolla a partir de las necesidades detectadas en los mercados y con la proyección de adquisición de la materia prima principal: el atún.

Tanto para recopilar y mantener actualizadas las necesidades del mercado como para la consecución de la materia prima se tienen agentes comerciales que realizan estas funciones. Conocidas las necesidades de los mercados (especificaciones técnicas y comerciales, requisitos legales, entre las de mayor relevancia) y las proyecciones de compra de atún, se realiza una evaluación que involucra las variables anteriormente expuestas para determinar el máximo aprovechamiento según destino, cliente, rentabilidad, capacidad productiva, etc.

Establecido el destino y el tipo de producto, se inicia la etapa de procesamiento del atún sumado a las acciones inherentes, hasta lograr la entrega del producto.

El agente comercial que se encarga de mantener actualizada la información sobre necesidades y requerimientos del cliente, realiza la intermediación para la venta y entrega de los productos terminados.

Este modelo es aplicado específicamente para la comercialización de lomos de atún precocidos, congelados y para conservas de atún con destino a mercados compuestos por productores y revendedores.

De acuerdo con las respuestas de la Encuesta Master realizada previa a la primera sesión plenaria, y en donde se evaluaron 35 preguntas relacionadas con su modelo de negocio internacional, la identificación y explicación de sus segmentos de clientes internacionales como conservera de atún y de acuerdo a país destino definen sus mercados potenciales así: para los lomos precocidos Italia, España y Estados Unidos, y para enlatados Inglaterra, a través del canal de *retail* (minoristas).

La marca Alamar de conservas de atún se comercializa únicamente en Colombia, aunque pretende llevarse a mercados de la región en un futuro cercano, específicamente a países como Argentina, a través del canal de minoristas o *retail*, lo que representa un modelo de negocio internacional a desarrollar. Argentina ha mostrado crecimientos importantes en el consumo de atún y por esto la oportunidad de mercado.

La industria del atún cuenta con una política internacional de precios, el cual se fija de acuerdo con el costo, el tipo de producto y el precio de la com-

petencia. Todas estas variables que se exponen inicialmente a través de los talleres, se trabajan en función de dinamizar el modelo en una sola imagen consensuada con el Canvas que es lo que permite construir posteriormente su MNE Dinamizado.

La herramienta Canvas del Business Model Generation de Osterwalder y Pigneur se compone de nueve variables que permiten un análisis tan profundo como se quiera del *qué*, el *cómo* y el *para qué* de un modelo de negocio con sus ingresos y costos respectivos. La definición y comprensión de su segmento de clientes y la respectiva propuesta distintiva de valor son claves a la hora de construir el modelo.

Al final del taller y una vez realizado el análisis por ambos equipos sobre las respuestas de la encuesta master y su primer Canvas, se comprometieron a tomar las acciones correctivas, de ajuste, que permitan apalancar su MNE. Por su parte, el equipo dinamizador se comprometió a adelantar una indagación a fondo de información y/o datos que contengan hechos relevantes para los MNE internacionales.

El 4 de octubre del 2013 se llevó a cabo la segunda sesión plenaria de Gralco en Barranquilla. La dinámica se realizó con el reporte sobre la evaluación del impacto de resultados de la encuesta master y el MNE consensuado internamente por su equipo. El ejercicio fue muy interesante porque en él se expuso cómo llegar a una solución consensuada como equipo: trabajar cuatro Planes de Negocio de tal forma que se puedan abarcar los dos frentes internacional y local.

MN: lomos precocidos y congelados destinados al mercado internacional

MN: conservas de atún marcas blancas destinados al mercado internacional

MN: conservas de atún marcas blancas destinados al mercado nacional

MN: conservas Alamar destinados a los mercados nacional e internacional

Para cada uno de estos planes se define su propuesta de valor, las actividades, los recursos y los socios clave y la estructura de costos. Lo más importante en este sentido es aprender a innovar en una estructura actual de modelo de negocio.

Se pasa de un MNE actual, en donde se contempla la ejecución, las proyecciones, la planeación y la estrategia, a experimentar y testear el modelo a través de la creación de prototipos, volviendo esta dinámica permanente.

Igualmente, como complemento se analizan las variables del entorno, es decir, las tendencias y las fuerzas tanto del mercado como de la industria. En los MNE esto es esencial, precisamente porque se está expuesto a variables externas que inciden en el resultado de las operaciones con clientes y mercados internacionales y que no dependen de la organización.

En este segundo taller se aprendió a manejar y analizar el mapa de propuesta distintiva de valor y qué es lo que se quiere entregar al segmento de clientes definido. En otras palabras, ¿cómo entrego un valor único a mi segmento de cliente?

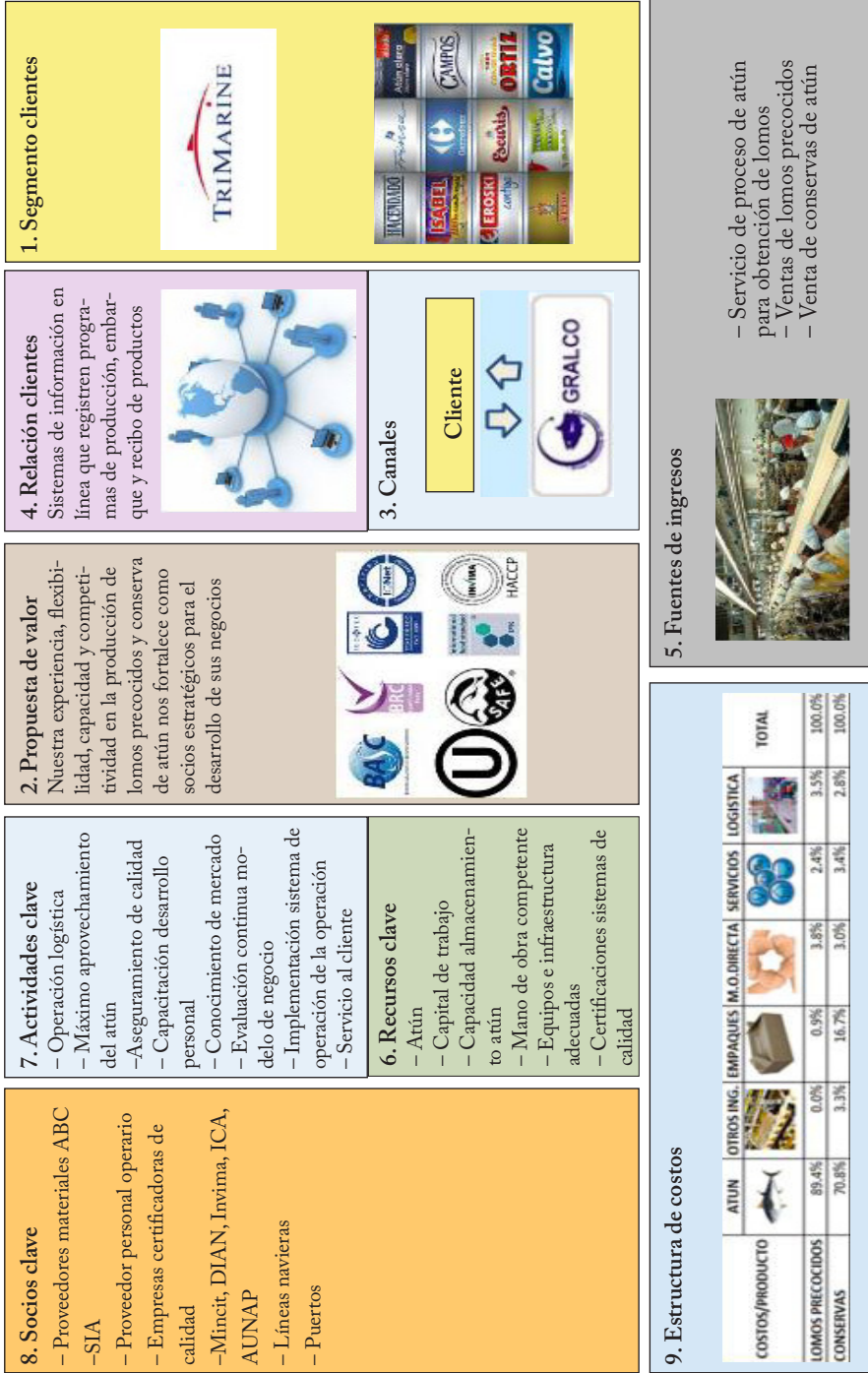
Una vez definidos todos estos elementos, al final de la sesión Gralco comenzó la construcción de los prototipos de los MNE Dinamizados para los cuatro planes de negocio planteados derivados del *zoom-in* y otros elementos de la mecánica. En la Plenaria III, realizada en la ciudad de Barranquilla el 10 de diciembre del 2013 se presentó el MNE Dinamizado teniendo en cuenta las recomendaciones de la sesión anterior, y los socios del programa presentaron cada uno sus ofertas de desarrollo empresarial para apoyar el propósito de dinamización.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

Así, Gralco llegó a un MNE Dinamizado donde los cuatro planes de negocio planteados inicialmente se convirtieron en uno solo, y su PDV se entregó a su socio estratégico Trimarine por ser esta empresa la encargada de comercializar internacionalmente sus líneas de producto. Como Gralco participa también como distribuidor tal característica se enuncia en el segmento de canales de distribución. Durante esta sesión los participantes aprendieron a dinamizar la herramienta. Para el cierre de este capítulo la VP de Gralco compartió la forma como ha evolucionado este canvas en el 2014. Hoy se puede catalogar a esta compañía como experta en auto-disrupción, es decir, que maneja un avanzado nivel de estrategia.

GRÁFICA 14

GRALCO S.A. MODELO DE NEGOCIO



Canvas Dinamizado, 2014. Cortesía: Gralco.

Futuro

El futuro de Gralco puede visualizarse a través del crecimiento de su escala de producción, y su capacidad instalada y utilizada. El atún es un insumo o *commodity*, así que siempre estará sujeto a las tendencias del precio internacional y al crecimiento del consumo por país de destino. Como se reveló en el Canvas o lienzo Dinamizado, su estructura de costos está basada en el costo del atún que representa en promedio más de un 70% de la cadena de costos de la operación. Es decir en ese segmento está el juego del futuro.

Pese al crecimiento en el consumo, que se aproxima a los 0,6 kilos anuales por persona, el negocio de importar atún para enlatarlo y venderlo a nivel local es aún muy incierto, pues dicho consumo no es comparable con el estándar internacional.

Las barreras del negocio del atún varían según las políticas del país con referencia a las regulaciones y a los impuestos a la importación, ya sea el atún como materia prima o los productos elaborados con base en esta carne. En la medida que se flexibilice cualquiera de estas dos tendencias habrá un fuerte potencial de crecimiento de comercio garantizado. Así Italia y Alemania son dos de los destinos de exportaciones apetecibles y con interesantes proyecciones de crecimiento. El primero, seguramente apoyado por la facilitación de las normas negociadas en el TLC recientemente firmado con la UE; el segundo, porque es el consumidor de atún número uno en el mundo, y porque no cuenta con conserveras de atún, lo que les obliga a importar el atún para consumo en cualquiera de sus formas.

Para mejorar el valor agregado de su producción, y por tratarse de un servicio de proceso de atún, es importante lograr mantener la desgravación de esta materia prima a cero arancel, contando con la posibilidad de poder adquirir atún a precios internacionales.

Las importaciones contribuyen a mejorar el valor agregado de una industria o país, al aumentar las opciones de compra de mejores y más baratos insumos. De igual forma, las exportaciones contribuyen a mejorar el valor agregado al diversificar las opciones con el fin de vender el producto al mejor precio posible, ya sea nacional o internacionalmente.

Al cierre de esta edición, se insistió al VP ejecutivo de Gralco, Guillermo Daw, para que compartiera su visión de futuro y esto fue lo que dijo:

Considero que esta es una industria que requiere un alto grado de especialización en el área productiva, ya que como se puede observar en la matriz de costos expuesta en el modelo de negocio, el costo de la carne tiene una alta incidencia, esto se traduce en un esfuerzo por obtener el máximo aprovechamiento o nivel de recuperación de carne aprovechable para la obtención de los diferentes productos (conservas o lomos precocidos), lo cual está apoyado en un sistema de gestión integral de aseguramiento de calidad, lineamientos en los que concentramos nuestros esfuerzos para lograr ubicarnos como socios estratégicos para nuestros clientes en el desarrollo de sus negocios.

Con esta introducción comparto nuestra visión de ser una empresa que logrará capitalizar la experiencia de trabajar con los principales actores de esta industria, buscando aumentar nuestros niveles de operación para lograr economías de escala y por ende mejores resultados.

Referencias bibliográficas

FAO (2014). *FAO Fisheries Global information systems (FAO-FIGIS)*. Disponible en [<http://fao.org/fishery/figs/>].

Fedesarrollo. (2013). *El mercado del atún en Colombia*. Bogotá.

Gralco. (n.d.). Disponible en [www.gralco.com.co] y [www.alamar.com.co], consultada en junio de 2014.

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).

Publicaciones Semana (2014). *100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes*.

GUIRNALDAS S.A.

EXCELENCIA EXPORTADORA

Juan María Andrade Pérez

Historia y actividad

En 1993 nació la empresa Guirnaldas, la cual desarrolló una nueva tecnología de preservación de flores. En 1997 comenzó a exportar a Japón, y desde esa fecha su crecimiento ha sido exponencial, lo cual la ha llevado a ampliar y cambiar su planta de producción varias veces: primero en 1999, luego en 2002, cuando necesitó vincular nuevos socios, y, finalmente, en 2008 cuando se trasladó al lado de algunos cultivos adquiridos en 2005.

Guirnaldas fue la primera empresa en desarrollar a nivel nacional la tecnología de preservación de flores, a partir de flores frescas y utilizando un proceso en el que se reemplaza la humedad interna de la planta y la flor por polietilenglicol (De Winter-Scaileur, 1991). Las plantas y flores procesadas pueden retener su textura y flexibilidad por varios años, pero no retienen el color natural por lo que generalmente son remojadas en alcohol con diferentes colorantes sintéticos.

En 2003 la empresa adquirió a su mayor competidor, Verdissimo, el cual contaba con una tecnología de preservación de flores similar (De Winter, 1991).

Actualmente Guirnaldas emplea 500 personas, de las cuales 360 trabajan en Colombia. Esta empresa, que tiene plantas de producción en Ecuador y España, produce cabezas de flor y diferentes follajes preservados; también produce rosas con tallo, pequeños arreglos e imitaciones de palmeras y otros árboles a partir del follaje natural preservado. En los diferentes mercados las

exportaciones se concentran en distintas categorías de productos, por ejemplo, mientras en Asia las cabezas de flor son más populares en las escuelas de florería, en Europa y Norte América, los arreglos y árboles tienen mejor acogida.

FIGURA 6
QUÉ HACEMOS



Cortesía: Programa 3E, Guirnalda, 2013.

De acuerdo con la información suministrada por la Japan External Trade Organization (JETRO), el mercado japonés de flores preservadas se inició en 1996, siendo la rosa la flor más utilizada en bodas y como regalo en ocasiones especiales. El gusto por este tipo de producto se atribuye principalmente a que los colores son menos propensos a la decoloración que los de la flor fresca, y a que cuando son preservadas mantienen durante más tiempo la forma en comparación con otro tipo de flor.

El principal atractivo en esta mercado es que se trata de flores naturales que perduran y se pueden preservar en todos los colores.

Desde 1996 el mercado ha reaccionado favorablemente a este producto. La flor preservada es cada vez más popular entre las jóvenes japonesas quienes la consideran un producto “lindo” (*cute*) y son las más interesadas en adquirirlo. Este tipo de productos se ofrecen cada vez más en lugares y tiendas especializadas enfocadas en el diseño de arreglos florales.

FIGURA 7
FLOR PRESERVADA



Cortesía: Programa 3E, Guirnaldas, 2013.

En el estudio elaborado por la Universidad EAN en el año 2012, “Como lograr el éxito en el juego exportador global –Pymes exportadoras que perduran y sobre salen en Colombia”, Guirnaldas S.A. fue escogida como una de las 25 empresas pymes que mantienen una mejor sostenibilidad y un mayor crecimiento en las exportaciones en la primera década de este siglo.

En la siguiente tabla se muestran las cifras de las exportaciones para los años 2011 y 2012.

TABLA I I
GUIRNALDAS. EXPORTACIONES 2011-2012

Exportaciones a diciembre de 2011	US\$9.676.550
Exportaciones a diciembre de 2012	US\$10.824.100
Código del Producto, (HS code)	06.03.90

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial.

Modelo de negocio actual

El grupo primario de la empresa y el grupo dinamizador tuvieron la primera reunión en Bogotá el 20 de septiembre de 2013. En esa reunión se explicaron los objetivos del Programa 3E de excelencia exportadora para dinamizar el desempeño exportador y potenciar los sectores estratégicos de las empresas del país.

Allí el grupo primario definió sus expectativas de estudio del modelo de negocio como una oportunidad para tomar decisiones y reorientar la búsqueda de nuevos segmentos en el mercado internacional, a fin de alcanzar una mayor competencia en los mercados al desarrollar fortalezas comerciales.

En esta primera sesión se presentó al grupo primario de la empresa el modelo Canvas de Osterwalder (2010) como herramienta de análisis para la construcción de los nueve bloques del modelo actual y futuro, los cuales se estructuraron a partir de los resultados de la encuesta maestra que condujo al primer lienzo del modelo de negocio.

La encuesta mostró la siguiente información relevante en el modelo de negocio de Guirnalda S.A. cuya ventaja competitiva en el mercado se apoya en los siguientes tres pilares:

- Desarrollo de una tecnología de preservación de flores y follajes;
- Búsqueda constante de nuevos mercados y distribuidores en el exterior, y
- Mejora de los procesos previos a la exportación y manejo de los productos en los despachos.

En cada país la propuesta de valor es diferente para cada segmento del mercado y los clientes manifiestan que la calidad de los productos es el elemento más representativo, seguido del precio y la oferta de nuevos productos; consideran, además, que la rapidez en la entrega y la novedad del producto constituyen los principales generadores de valor agregado.

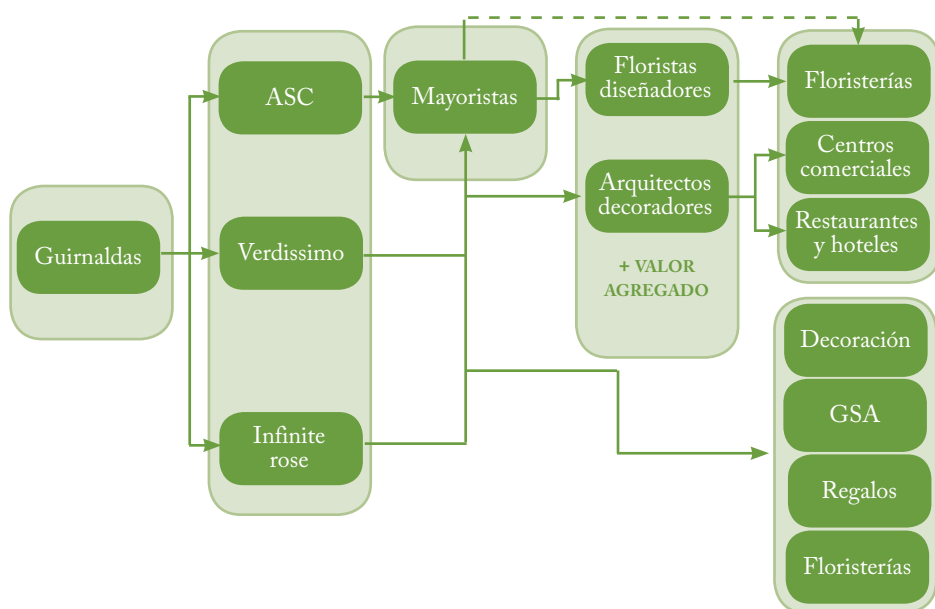
La gestión comercial se apoya en la búsqueda de mercados internacionales que sean similares a los actuales ya desarrollados, que tengan un poder adquisitivo alto y sean afines en el consumo de flores. El mercado en Japón se considera desarrollado y en estado de madurez; en España, Francia e Italia el mercado se ha penetrado con los productos esperando mayor crecimiento en los dos primeros. Para el mercado de los Estados Unidos se pretende buscar el producto más adecuado que permita una mejor penetración.

En China, México y Alemania se podrían diversificar los esfuerzos de las exportaciones y para atender a los clientes de los diferentes mercados se utilizan canales distribuidores dentro del mercado objetivo, creando valor por medio de productos naturales duraderos con amplia investigación y desarrollo, más un posicionamiento de exclusividad (ver Gráfica 15).

Se determinó que los distribuidores son los intermediarios más importantes, siendo ASC Co., Ltd. en Japón el mayorista exclusivo para ese mercado.

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Guirnaldas

GRÁFICA 15
CANALES DE VENTA GUIRNALDAS



(Cortesía: Programa 3E, 2013).

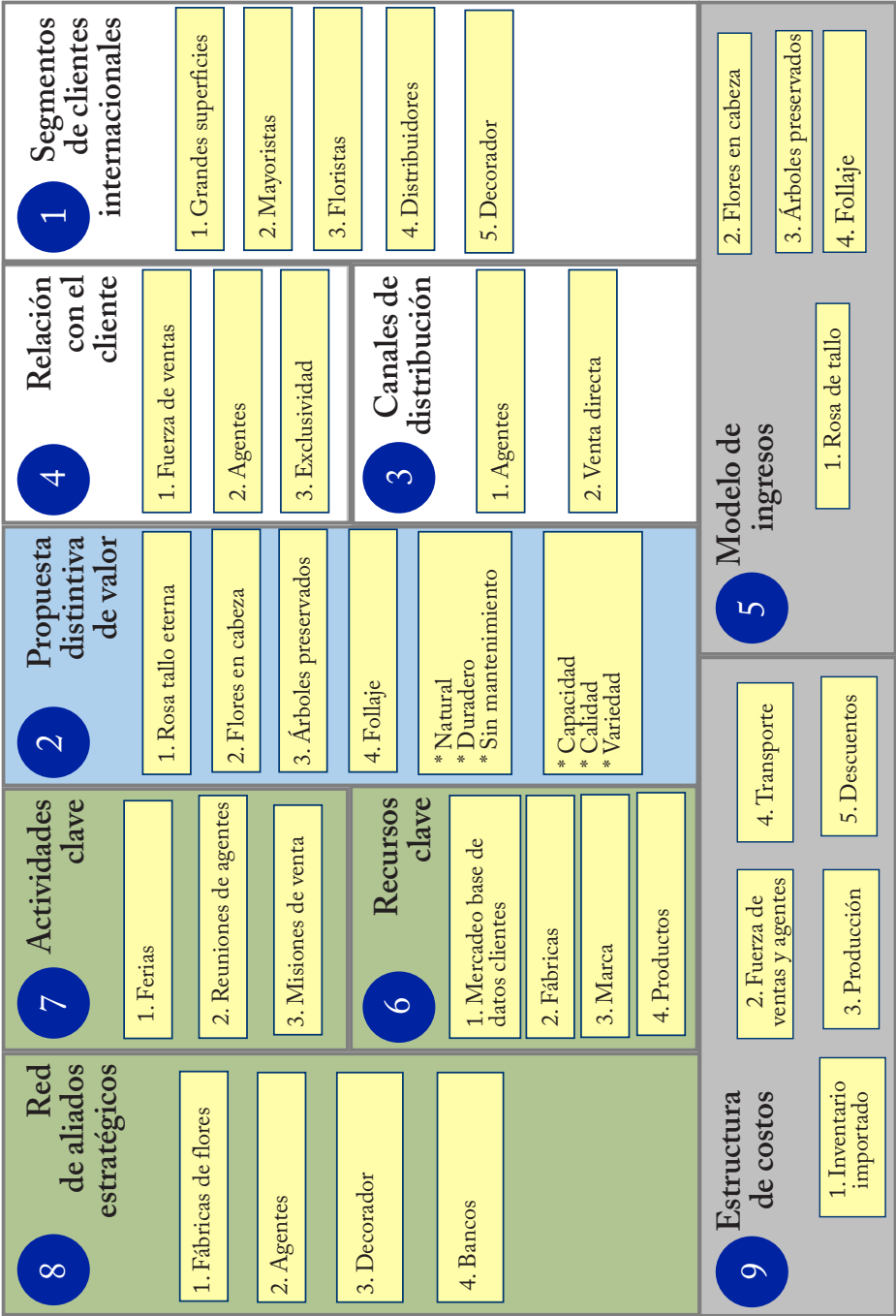
La promoción de los productos a los clientes se hace a través de ferias internacionales, páginas web y comunicación voz a voz. Se utilizan los distribuidores, principalmente quienes hacen publicidad en ferias, revistas especializadas, catálogos y redes sociales. Se estima necesario incrementar la presencia de funcionarios de la empresa para mejorar el desempeño en varios mercados y la frecuencia de los contactos.

Guirnaldas S.A. genera beneficios por medio de su capacidad de producción instalada bajo su propio control con un alto nivel de innovación en sus productos ofrecidos, y respaldado por la creación constante de nuevos mercados y por la optimización de sus costos operacionales.

Las conclusiones efectuadas por el equipo dinamizador después de esta primera sesión incluyen analizar los resultados de la encuesta que originó el primer lienzo del modelo de negocios e informar las acciones correctivas para actuar sobre el modelo.

La segunda sesión plenaria tuvo lugar en Bogotá, el 24 de octubre de 2013 con el objeto de examinar y dinamizar el modelo inicial. El informe confirma

GRÁFICA 16
CANVAS DE VERDÍSSIMO (PROGRAMA 3E, 2013)



Cortesía: DG&A.

los capítulos de cada uno de los nueve bloques del modelo desarrollados sobre el destino y prioridad de las exportaciones en los lienzos de Guirnaldas, Verdísimo y por regiones en Europa, los Estados Unidos, y el Japón.

El chequeo de la encuesta y el lienzo pretende ajustar el modelo de negocio, alinear el trabajo y los equipos, y aprender a manejar la herramienta del lienzo con objeto de ajustar y establecer la estrategia competitiva adecuada mediante el diálogo entre los funcionarios responsables.

El grupo dinamizador propuso cuatro niveles de estrategia empresarial utilizando este primer lienzo. En el nivel inicial se contempla el modelo de internacionalización centrado en el producto, que pasa al siguiente nivel revisando los nueve bloques previamente definidos y continúa al siguiente nivel haciendo la conexión entre cada uno de los bloques, para hacer la disrupción en el modelo en el cuarto nivel y llegar así a un nuevo lienzo.

El proceso disruptivo dispone un juego de opciones posibles con el modelo inicialmente establecido. En él se enfrentan discusiones sobre las tendencias y fuerzas del mercado, las fuerzas macroeconómicas del entorno local e internacional, el sector industrial y la competencia. Se evalúa si existe algún problema o necesidad entre la propuesta de valor y los clientes, y si hay o no entendimiento claro de las variables del entorno externo.

En esta forma el proceso dinamizador conduce a evaluar la salud del lienzo, y las mejoras necesarias para consolidar el desempeño final, con lo cual se logra establecer el valor de los costos de cambio para los segmentos de clientes actuales, cómo es el flujo de las ventas recurrentes, la novedad de los productos, el flujo de caja positivo o negativo de la operación, la estructura competitiva de los costos, la creación de valor de los agentes e intermediarios, la facilidad de crecimiento frente a la mayor inversión necesaria y la protección del modelo frente a la competencia.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

La tercera sesión plenaria tuvo lugar en Bogotá el 22 de noviembre de 2013, y su objeto fue establecer la innovación del Modelo de Negocios Dinamizado mjhu7. Las lecciones finales aprendidas hasta ese momento fueron:

- La propuesta de valor para los segmentos de clientes internacionales;
- La expresión visual del lienzo dinamizado del modelo de negocio;

- Las herramientas para dinamizar el lienzo;
- La innovación del modelo y sus posibles prototipos, y
- El establecimiento de la cadena de valor para los nueve bloques del modelo.

La discusión se centró en los siguientes contenidos básicos:

- Establecer el perfil de Verdísimo para los segmentos de clientes, en Japón, y en el perfil del segmento de clientes de los Estados Unidos;
- El mapa de la propuesta distintiva de valor para los diferentes perfiles, y
- La construcción de los prototipos del lienzo y la propuesta de mejora de la empresa.

El nuevo Modelo de Negocio Dinamizado y consensuado considerado para análisis fue el de la empresa Verdissimo, cuya responsabilidad es la comercialización internacional de las flores preservadas producidas por la empresa Guirnaldas S.A. Se propuso desarrollar este análisis a partir de los nueve bloques de análisis de Osterwalder.

El modelo define claramente cuáles son sus segmentos de clientes en el exterior, siendo ellos una empresa importadora de Japón, su propia oficina en Europa, los clientes directos en América Latina y las empresas importadoras en Estados Unidos.

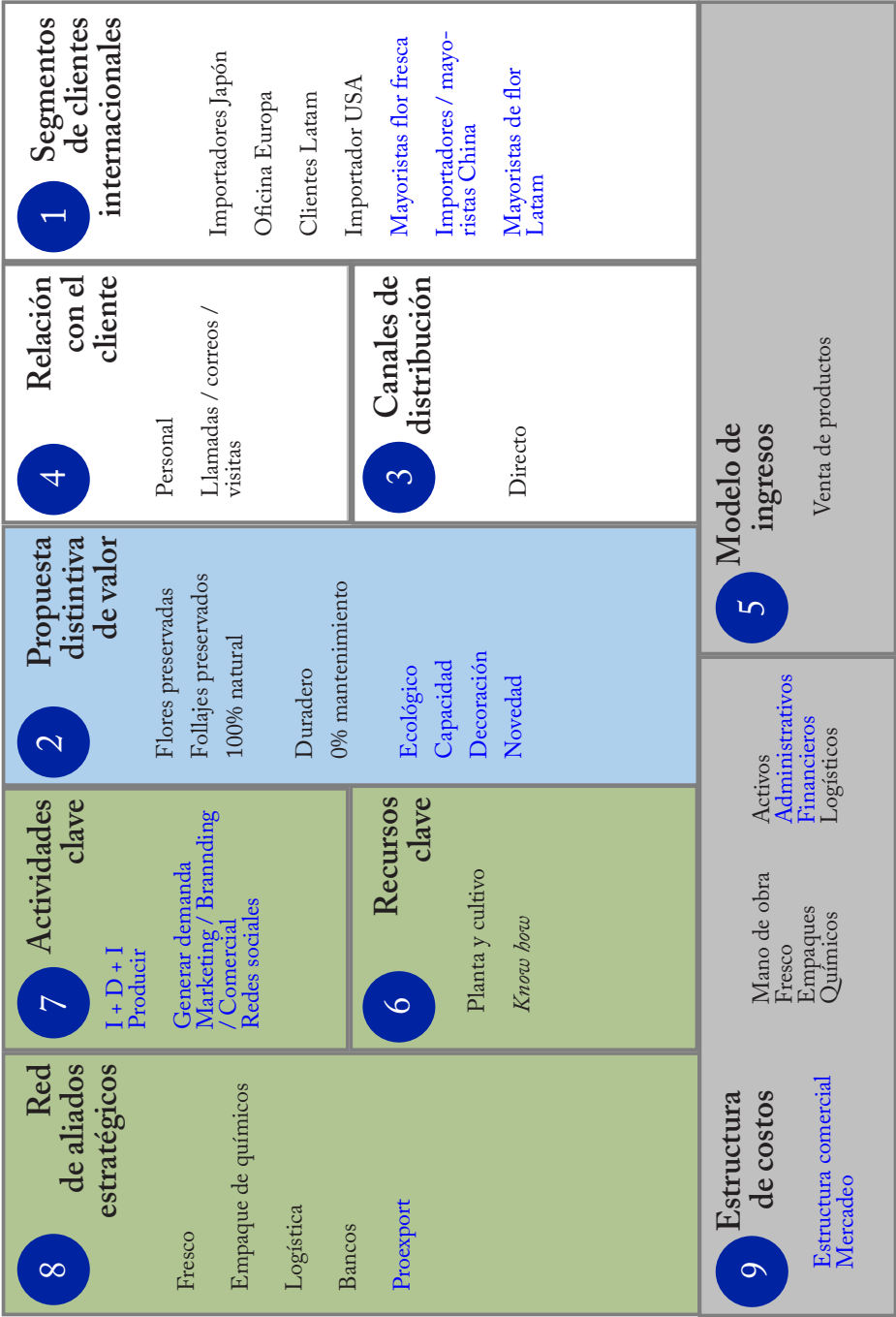
La propuesta de valor se enfoca en el producto “flores preservadas naturales de mantenimiento duradero y permanente”, cuyos beneficios para el consumidor se expresan en el hecho de ser un producto ecológico y amigable con el medio ambiente, utilizado para decoración y bastante novedoso por su tecnología de producción involucrada.

El producto se integra al mercado por medio de una red de distribución directa que la empresa ha desplegado eficientemente, para lo cual ha desarrollado una constante relación personal por medio de contactos telefónicos, correos electrónicos y frecuentes visitas individualizadas.

Para poder atender los gustos y preferencias de sus consumidores la empresa necesita mantener un proceso constante de producción de flores con un alto nivel de innovación, de acuerdo con las características solicitadas por el mercado para cada ocasión del año, lo cual significa cultivarlas con suficiente anticipación.

También se ha determinado la necesidad de desarrollar programas que permitan crear más demanda para sus productos por medio de estrategias

GRÁFICA 17
CANVAS MODELO DE NEGOCIO EXPORTADOR DINAMIZADO GRUPO GUIRNALDAS VERDISSIMO



Cortesía: Guirnaldas, 2014.

novedosas de marketing, apoyadas por procesos y programas de creación de la marca propia, Verdísimo, en los diferentes mercados internacionales.

Todo esto requiere un apoyo eficiente por parte de la empresa Guirnaldas S.A. para el producto terminado, la cual, a su vez, necesita controlar la cadena de producción de flores frescas.

La empresa es consciente de lo importante que es mantener muy buenas y estrechas relaciones con sus socios directos (quienes proveen flores frescas recién cortadas), con las empresas de empaques y los productores de químicos necesarios para el proceso de las flores preservadas, con las empresas de servicios de transporte y logística (actividad necesaria para llegar a los mercados internacionales), y con las entidades financieras y de apoyo a las exportaciones, como Proexport Colombia.

de otra parte, los ingresos de la empresa están determinados únicamente por el valor FOB de las exportaciones efectuadas.

Este modelo de negocio evaluado por el grupo primario de la empresa y por el grupo consultor muestra cómo las operaciones de producción de las flores preservadas, efectuadas por la empresa Guirnaldas, y la actividad comercial internacional a cargo de la empresa Verdissimo, son dos operaciones que funcionan estratégicamente en una verdadera alianza de producción local y marketing internacional.

La principal lección aprendida en este proceso de estudio del modelo de negocio es que permitió dibujar el modelo en un solo lienzo o en una sola imagen, logrando que se definieran mejor las actividades relacionadas con la producción de las flores preservadas y la operación de los canales de distribución en el exterior, asignándole funciones operativas y responsabilidades a cada una de ellas.

Futuro

El futuro de la empresa muestra situaciones distintas según el tipo de mercado que atiende en los diferentes países. Las exportaciones desde Colombia solo se efectúan vía aérea, lo cual incrementa los costos de los productos despachados.

Según Hideo Imanishi y Kohsuke Ogawa (1997), en Japón las tendencias de consumo de flores frescas y preservadas se orientan a las celebraciones del día de la madre y los aniversarios de cumpleaños. La demanda por flores

frescas y preservadas muestra un crecimiento importante también para las fiestas de fin de año y año nuevo, lo cual hace que Japón sea un mercado muy atractivo para la empresa. El mercado total de Japón para flores preservadas, de acuerdo a la información de Asocolflores para el año 2013, fue de US\$21 millones.

La empresa buscará implementar estrategias comerciales que permitan desarrollar la marca Verdísimo en los mercados internacionales de Estados Unidos y Europa, por medio de estrategias de marketing adecuadas y reforzadas por su propia fuerza de ventas.

Referencias bibliográficas

CBI Market Survey. "Cut flowers. The EU market for tropical flowers" (2009), disponible en [http://www.cbi.eu/system/files/marketintel/2009_-_tropical_flowers.pdf].

De Winter-Scaileur, N. 1991. *Long-lifecut flowers and method of treatment for obtaining same*. WO91/03160. European Patent Office, Munich, Germany.

JETRO (2011). *Guidebook for Export to Japan 2011*.

Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation*.

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

[<http://www.asocolflores.org/>].

[www.cbi.eu/About%20CBI/.../Cut%20flowers%20an].

[http://www.cbi.eu/marketintel_platform].

INTERCOLOR S.A.

EXCELENCIA EXPORTADORA

Ángela García Trujillo

Historia y actividad

Empresa familiar, líder en la fabricación de cartas de colores, abanicos o galerías, Intercolor atiende diversos sectores de la industria del color a nivel nacional e internacional.

Fue fundada el 2 de septiembre de 1988 en el municipio de La Estrella en Medellín, Antioquia, por los ingenieros químicos Sergio Mejía Restrepo y Raúl Aguilar Rodas.

Ana Gloria Mejía, hoy Gerente Comercial y socia de la firma, compartió su historia desde el inicio.

Mi padre comenzó a trabajar en el año de 1969 en Albón Interprint, junto con el Señor Raúl Aguilar, esta empresa se dedicaba a importar papel de regalo y tenían la representación de la multinacional americana American Greetings, que fabricaba Cartas de Colores, pero su nicho de mercado eran las tarjetas, las esquelas, las credenciales y demás productos asociados. Mi padre viajaba para atender a estos clientes y en vista de visualizar el mercado potencial de las Cartas de Colores surgió la idea de independizar ese oficio dando vida a IntercolorS.A.

Cuando se fundó, la empresa ya tenía clientes internacionales y nacionales trabajados desde 1974 por los fundadores. En el año 1988 se hizo la primera exportación a Pinturas Wesco en Ecuador (5.000 unidades de Carta de Colores), luego siguió Duratex en República Dominicana, y así continuó

su expansión con otros clientes en Guatemala y Ecuador. De manera que Intercolor nació con vocación exportadora.

La visión de sus fundadores dejó una gran enseñanza empresarial al sector de las artes gráficas, además de una importante trayectoria con sus clientes locales y extranjeros, con un registro de exportaciones a más de 24 países.

FIGURA 8
SOCIOS FUNDADORES INTERCOLOR



Intercolor S.A. es una empresa colombiana del sector de las artes gráficas, fundada el 2 de septiembre de 1988 por los ingenieros químicos Sergio Mejía Restrepo y Raúl Aguilar Rodas, quienes impulsaron las herramientas publicitarias orientadas a las empresas fabricantes de pinturas, cosméticos, automotrices y afines, con el objetivo de que éstas den a conocer sus productos, servicios y nuevas propuestas en el mercado, las cuales se conocen como Cartas de Colores. Las aspiraciones y metas creadas a largo plazo se fueron elaborando poco a poco con fe, paciencia y dedicación, construyendo lo que hoy es Intercolor S.A., una empresa con un equipo humano altamente calificado y con productos de excelente calidad que llegan a Centroamérica, Suramérica, el Caribe, Europa, África y todo el territorio nacional.

Cortesía: Intercolor, 2013.

De acuerdo con la presentación realizada por el Gerente General de Intercolor al Programa 3E en la primera sesión plenaria, la precisión de color es clave para algunos procesos industriales. Es por ello que las cartas de color son una herramienta para la industria cosmética, las pinturas y afines mediante la inyección del pigmento. Dicha técnica permite la utilización de diversas formas del chip de color, el cual, mediante la aplicación de tecnología de punta logra una formulación exacta, garantizando la fidelidad del color.

Durante las sesiones o plenarias de trabajo desarrolladas a lo largo del programa de empresas de excelencia exportadora, preguntamos a uno de sus altos ejecutivos qué es lo que los hace únicos en su tipo de industria. La respuesta fue: “La excelencia en nuestro trabajo, y el nivel de servicio, nos ha permitido ser proveedores de las más importantes compañías de pinturas

de la región”. De esta manera vemos cómo la tecnología, combinada con un buen nivel de servicio hacia los clientes, también es clave en industrias B2B (Business to Business).

Intercolor maneja cuatro procesos en su industria de artes gráficas: litografía, igualación de colores, depositación y terminación, los cuales se explican a continuación.

FIGURA 9
INTERCOLOR. CARTA DE COLORES



Cortesía: Intercolor, 2013.

Litografía. Contando con su propia prensa litográfica, este proceso garantiza tiempos de entrega oportunos y el control en todas las etapas del proceso productivo de cartas de colores, lo que a su vez permite ofrecer precios competitivos. En cuanto a insumos como el papel y las tintas, trabajan solo con proveedores que cumplen las mayores exigencias en sostenibilidad ambiental.

Igualación de colores. Este proceso, que cuenta con personal especializado en el estudio y la teoría del color, se desarrolla de forma computarizada a partir de los colores suministrados por los clientes, en características tales como los diferentes niveles de brillo, los efectos metálicos, las texturas y los martillados. Su capacidad de desarrollo de colores es de 2.500 colores/mes.

Depositación. Sus cartas de colores son producidas bajo este proceso de depositación directa de pigmento sobre papel, lo que ofrece inmensas ventajas como la fidelidad del color en un 97%, la posibilidad de chips en diversas formas, el registro exacto de los chips de colores, y no menos importante,

la mayor duración de la carta de colores que evita el desprendimiento con el uso. Además, cuentan con varias máquinas de depositación que permiten trabajar hasta con 170 colores simultáneamente.

Terminación. En este proceso se maneja específicamente la revisión del producto final, se guillotina la carta, se troquila y se empaca.

Las industrias a las cuales proveen sus cartas de colores son todas aquellas que manejan pinturas arquitectónicas, automotrices, industriales y cosméticas.

RAL es el instituto alemán del color, sistema identificado con números que se conoce dentro de la industria de aplicación de color clásico como pantone de colores y comúnmente es utilizado en el mercado europeo.

Todas estas características de industria son las que apoyan a Intercolor en su trayectoria exportadora; a continuación, en la Tabla 12 se puede apreciar su desempeño exportador en los últimos años y los países de destino.

TABLA 12
INTERCOLOR. EXPORTACIONES Y PAÍSES DE DESTINO (2011, 2012 Y 2013)

Exportaciones a diciembre de 2011	US\$2.105.635
Exportaciones a a diciembre de 2012	US\$1.776.339
Exportaciones a a diciembre de 2013	US\$1.841,375
Productos o Servicios exportados	Cartas de colores, Abanicos o Galerías, Galerías Ral
Países de destino	Perú, El Salvador, Venezuela, Guatemala, Ecuador, Costa Rica, Chile, Ghana, República Dominicana, Bolivia, Brasil, México, Honduras, España, Panamá, Puerto Rico, Aruba, Curazao
Posición arancelaria	49110000

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial.

Presentación del modelo de negocio actual

Según la presentación realizada por la compañía sobre su negocio actual durante la primera sesión plenaria realizada en la Sede de la Cámara de Comercio de Aburrá Sur, el 2 de octubre del 2013, “Intercolor provee herramientas de mercado para los sectores de pinturas y cosméticos en un modelo B2B (Business to Business) con venta directa a sus clientes y con productos hechos a la medida y necesidad de cada cliente”.

Durante esta primera sesión plenaria del Programa 3E se llevó a cabo un análisis de las respuestas dadas, resultado de la Encuesta Master realizada con anterioridad y en la que participaron los principales ejecutivos de la organización. La encuesta revela principalmente la información de la industria, y visualiza su orden cronológico de internacionalización, la posición frente a su principal competencia y, finalmente, compele a las personas que participaron en la primera sesión plenaria a cuestionarse de nuevo sobre las respuestas. Además, es algo que no se determina subjetivamente o a priori en una organización sino que se define por quienes trabajan en ella y de acuerdo con su conocimiento y experiencia de industria.

Lo primero que se identifica es que Intercolor no cuenta con un Modelo de Negocio Exportador (MNE) definido, sino con una experiencia exportadora valiosa y con clientes en el exterior de trayectoria y reconocimiento. En la mayoría de los casos, vende sus productos a un solo cliente estratégico por país.

Es por ello que sus directivos consideran que sería interesante construir un MNE que les permita centrar la inteligencia colectiva en un modelo de negocio y con una sola imagen, a fin de profundizar sobre su actividad exportadora actual y para cada variable que participa de su modelo de negocio.

Dentro de las principales respuestas de la encuesta master compartida con el equipo dinamizador y para ubicación de esta industria en el campo internacional y su permanencia en el sector exportador, vale la pena destacar lo siguiente:

- Las industrias referentes de Intercolor están ubicadas en Canadá, Estados Unidos y China, y en la región, Brasil, Chile, Uruguay y México. Por otra parte, los sectores o subsectores industriales o de servicios globales en los que se considera tendrán éxito las exportaciones durante el periodo 2013-2015 con en base en el histórico de la demanda de sus clientes son principalmente las cartas de color. Esto último marca las tendencias de la industria y permite reconocer su trayectoria exportadora.

- La propuesta distintiva de valor para esta parte inicial del ejercicio, quedó definida por Intercolor como “Exactitud de color en la carta de color, acompañamiento, apoyo, disponibilidad, solidez y respeto al cliente”. Los elementos esenciales para construir su propuesta de valor para el modelo exportador fueron, en orden de importancia, el precio, la calidad de la impresión, la exactitud en el color, la confianza, la seguridad y la solidez.

Para entender con un poco de profundidad los conceptos que hacen parte de su PDV anteriores es importante reconocer que las industrias líderes de

este negocio se enfocan en grandes escalas de producción, o sea, basan su negocio en grandes volúmenes; sin embargo, una organización como Intercolor se fundamenta en el servicio de producir a la medida del cliente. Es este un enfoque de nicho de mercado muy común dentro de las industrias que atienden países en la región, como Venezuela, Perú o Ecuador, y que cuentan además con la ventaja de poder administrar inventarios de acuerdo con la planificación de la demanda.

Para una organización como Intercolor las actividades internacionales necesarias para dinamizar su MNE durante el siguiente periodo son, por ejemplo, el ingreso a nuevos mercados, la mejora en los costos productivos, la búsqueda de innovación, tanto del proceso existente como de nuevos productos, y la presencia en ferias con mayor regularidad hacia sus mercados objetivos. Todos estos elementos son importantes y se deben incluir en un plan exportador.

En esta misma sesión, y una vez explicada la herramienta Canvas o lienzo de los autores Alex Osterwalder e Ives Pigneur, denominada Business Model Generation, comenzó, por parte del Director del Programa, la construcción de las nueve variables del lienzo o Canvas. Para Intercolor es la primera vez que se utiliza este tipo de herramienta como parte de la planeación estratégica de su negocio.

Como conclusión de esta primera sesión surgió la necesidad de tomar acciones correctivas, de ajuste y focalización; se dejó en manos de quienes participaron de la organización, para discusión interna con su junta directiva, la presentación de su MNE actual, con el fin de que sea revelado posteriormente, durante la segunda sesión, como una nueva herramienta con un enfoque novedoso.

Durante la segunda sesión plenaria realizada el 22 de octubre del 2013 en Aburrá Sur, Antioquia, se hizo manifiesta la reflexión sobre la importancia de profundizar en las respuestas de la encuesta master anteriormente analizadas y discutidas con el equipo dinamizador, puesto que tal análisis permitirá reafirmar los cuatro conceptos de la metodología 3E, importantes a la hora de construir un modelo de negocio con la herramienta dada.

Por su importancia, y como primera medida, unificar conceptos entre las diferentes unidades de negocio y su equipo; confirmar o desvirtuar las creencias acerca del negocio; manejar la autocrítica de manera objetiva y ácida, lo que en conjunto conduce a la cuarta variable: construir la definición de oferta de valor y sus atributos.

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Intercolor

Las observaciones sobre los bloques del Canvas en la plenaria II, como fruto del trabajo conjunto entre los equipos primario y dinamizador, permitieron definir las variables a incluir en el MNE actual, las cuales se enuncian a continuación con el fin comparar más adelante el MNE Dinamizado, al cual se debe llegar después de la última sesión o taller.

TABLA 13
INTERCOLOR. BLOQUES CANVAS PLENARIA II

Segmentos de clientes	Aun cuando lograron identificar varios segmentos de clientes, actualmente la manera de actuar es la misma para todos, así que no consideran importante clasificar los segmentos de clientes por industria.
Propuesta de valor	La propuesta de valor es la variable más importante, pues trasciende la definición de las demás variables en el Canvas y crea la interrelación con todo lo necesario para visualizar el negocio en una sola imagen. Para Intercolor su propuesta es la fidelidad de color aplicada.
Canales de distribución	Venta directa.
Relación con los clientes	Los puntos de contacto con el cliente son tradicionales y se realizan a través de visitas.
Modelo de ingresos	El ingreso proviene exclusivamente de la venta del producto, o sea, las cartas de color, y no es repetitivo.
Recursos clave	Los recursos clave son aquellos que permiten la reproducción del color con fidelidad y el conocimiento necesario para desarrollarlo.
Actividades clave	Son aquellas directamente relacionadas con la manufactura o el logro de un producto de “calidad”.
Red de aliados estratégicos	Se trata de los proveedores de materias primas.
Modelo de costos	Todos los relacionados con la manufactura.

Durante el segundo taller se realizó también un análisis más detallado a los dos bloques del Canvas: el segmento de clientes y la propuesta distintiva de valor. En este aspecto, se llegó a identificar y conocer a cada uno de los clientes o segmento de clientes de Intercolor y fue a partir de allí que se comenzó a comprender la importancia de observar y diseñar para innovar.

El taller finalizó con una encuesta en la cual se calificó no solo el nivel de estrategia en que se encuentra la organización, sino que, además, se midió el promedio de pensamiento de los ejecutivos; se llegó a la conclusión de

que se debe trabajar con más veracidad en las variables “costos del cambio” e “ingresos recurrentes” a fin de dinamizar el modelo.

Precisamente, para una industria de este tipo, considerar el desarrollo de una asesoría como la forma de generar ingresos recurrentes es algo innovador y forma parte de su servicio puesto que ya lo hace implícitamente al vender sus cartas de color diseñadas a medida y necesidad de cada cliente y por país. Es decir, los aportes de *know-how* (conocimiento) de industria y tendencias, son de relevancia para un cliente en este tipo de industria.

La segunda sesión plenaria concluyó enunciando los siguientes pasos, con miras a la Sesión Plenaria III: Intercolor debe validar con sus segmentos de clientes, y en la medida de lo posible, lo aprendido en esta sesión porque tal aprendizaje hará parte de su MNE Dinamizado, teniendo como meta llegar a manejar su modelo de forma auto-disruptiva.

A continuación se enuncian algunas variables según la metodología del Programa 3E y que hacen parte del proceso de auto-disrupción, a través del cuestionamiento o identificación de un modelo de negocio.

Mercado masivo *vs.* nicho producto; Servicio Océano Azul *vs.* Océano Rojo; abierto *vs.* cerrado; escalabilidad *vs.* cobertura; con *vs.* sin propiedad intelectual; intensivo en recurso humano *vs.* en tecnología; costos fijos *vs.* variables; físico *vs.* virtual; personal *vs.* automatizado; disruptivo *vs.* discrecional; *insourcing vs. outsourcing*; un segmento de clientes *vs.* otro; adquisición *vs.* retención; distribuido *vs.* centralizado; mercado *push vs. mercado pull*.

La tercera sesión plenaria se inició el 19 de noviembre del 2013 en Aburrá Sur, y con ésta la presentación de su MNE Dinamizado, acompañado del organigrama del modelo, o cuando menos la identificación de su estructura organizacional; todo alineado de acuerdo con su proceso estratégico.

Además, en la última sesión los socios del Programa, y parte del equipo dinamizador, presentaron su oferta de desarrollo empresarial con el objeto de apoyar su MNE desde los diferentes alcances. Se consignaron aquí propuestas de oferta pública y oferta privada.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

En síntesis, para el programa “empresas de excelencia exportadora” un MNE Dinamizado consiste en el trabajo realizado por un equipo en una

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Intercolor

organización respecto de los nueve bloques del lienzo o Canvas, ajustado al entorno interno y externo del mercado, de forma que una vez superadas las nueve variables, puede explicarse o contarse fácilmente y estar listo para su modificación o ajuste, de acuerdo con las necesidades de la organización y del mercado global, buscando valor agregado e innovación. Además del convencimiento de la alta dirección sobre continuar trabajando con estas herramientas con el fin de apoyar el direccionamiento estratégico de su negocio y para toda la organización.

GRÁFICA 18
INTERCOLOR. CANVAS DINAMIZADO

8. Aliados clave  1. Proveedor pigmentos (PPG) 2. Proveedor papel 3. Logística otros países	7. Actividades clave  1. Desarrollo e igualación de colores 2. Logística interna 3. Depositación de color 6. Recursos clave  1. Tecnología para igualación de color 2. Máquinas depositación 3. Tecnología de personalización	2. Propuesta de valor  Herramientas de mercadeo para la venta de color 1. Personalización (producto y logística) 2. Costo/beneficio 3. Tiempo de entrega 4. Asesoría 5. Fidelidad de color de <0.5	3. Relación con los clientes  1. Visita personal 2. Herramientas tecnológicas para el manejo de la relación con el cliente Canales de distribución  Venta directa	1. Segmentos de clientes  1. Empresas fabricantes y/o comercializadoras de pinturas 2. Empresas fabricantes y/o comercializadoras de cosméticos 3. Empresas fabricantes de sistemas tintométricos 4. Otros sectores como pigmentos y afines
Estructura de costos  1. Mano de obra 2. Materia prima 3. CIF 4. Costos logístico		Fuente de ingresos  1. Ventas de cartas de colores, segmentos 1, 2 y 4 2. Servicios logísticos		

Cortesía: Intercolor, 2013.

En el caso de Intercolor, el fruto de esta dinámica se ve claramente reflejada en su Canvas Dinamizado (ver Gráfica 18). Vemos cómo sus altos ejecutivos segmentaron a los clientes y definieron, de acuerdo con tal segmentación, dos Propuestas Distintivas de Valor –PDV– resaltadas en dos colores a fin de diferenciar los bloques que seguramente harán parte de su estrategia para el 2014, y en adelante. También resaltan la forma de encontrar valor al hallar la fórmula para obtener ingresos recurrentes a partir de su actividad logística, lo cual no había sido trabajado como una práctica antes de este ejercicio. De nuevo, se trata de una organización con vocación de servicio.

Futuro

Para las industrias especializadas tipo B2B, como organizaciones con operaciones internacionales, la escalabilidad se convierte en el reto principal de su sostenibilidad (económica, ambiental y social). Para el caso de Intercolor, su principal reto será continuar con la innovación de su Modelo de Negocio Exportador dentro de una estrategia más global y a propósito de los Tratados de Libre Comercio que demandan una mayor competitividad.

Paralelamente, y a lo largo de las sesiones, no se identificaron o mencionaron barreras clásicas a la exportación de cartas de color, es decir, barreras tales como tarifas arancelarias, licencias, restricciones de industria, altos costos de flete aéreo o marítimo, cuotas de importación/exportación por origen, prohibiciones de temporada, trámites de comercio exterior, requisitos de etiquetado o registros de marcas, entre otras, tan comunes en cualquier industria exportadora. No es que no existan tales barreras, sino que, con su vocación de organización de servicio, se vuelve relevante y prioritario el escalamiento sobre innovación tecnológica a fin de acompañar el servicio hecho a la medida de las industrias internacionales que Intercolor atiende, y que ha sido la clave de su permanencia exportadora en los últimos 24 años.

Aunque no se hace referencia directa al comportamiento de la industria gráfica y editorial colombiana durante los últimos años, la tendencia de importación es creciente, razón por la cual el Programa de Transformación Productiva (PTP) trazado por el Gobierno considera y reconoce a la industria gráfica como uno de los renglones competitivos para la conquista de los mercados internacionales gracias a sus registros exportadores y a su trayectoria en general.

Según información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del Dane, las exportaciones de la industria gráfica colombiana en 2012

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Intercolor

totalizaron \$263,2 millones. Los principales productos exportados fueron libros, empaques de plástico, empaques de papel y cartón, y artículos escolares y de oficina. Venezuela, Ecuador, Perú, Estados Unidos y México fueron los cinco primeros destinos.

FIGURA 10
INTERCOLOR. CARTA DE COLORES



Cortesía: Intercolor, 2013.

De acuerdo con el Plan de Negocio de la Industria de Comunicación Gráfica elaborado por Mckensey (2009) para el Gobierno, los efectos de las tendencias mundiales de la industria, pensando en el encadenamiento global, se resumen en cinco aspectos que a continuación se consideran.

Print on demand. Es cuando los clientes ordenan imprimir según la necesidad o la venta real de sus productos.

Offshoring. Es cuando se considera el traslado de actividades a países con estructura de costos menores.

Digitalización de contenido. Se trata del consumo de contenido en medios digitales, en especial libros de educación y profesionales.

Conciencia ambiental. Se define como la demanda por productos biodegradables y con bajo consumo de recursos.

Diferenciación de productos y servicios adicionales a la impresión. Considera la búsqueda de diferenciación de productos básicamente mediante los empaques.

Así, se puede concluir que las tendencias conocidas durante el año 2009 siguen siendo válidas para este tipo de industrias. Dentro de la cadena de valor para industrias gráficas se mantiene la variable papel como uno de sus insumos

principales. A través de la metodología 3E del Programa, y en las sesiones, se validaron algunas de estas variables de tendencia mundial que relacionan a una industria como Intercolor con su reto de escalabilidad.

Acerca del futuro de la organización, Ana Gloria Mejía considera:

Intercolor proyecta sostenibilidad en el tiempo, crecimiento de mercados e innovación tecnológica para la elaboración de Cartas de Colores.

Referencias bibliográficas

- Bancoldex (2011). *Comportamiento de la Industria Gráfica*. Disponible en [http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=730:comportamiento-de-la-industria-grafica&catid=37].
- Czinkota, R. (2011). “Environment”, en *International Business* John Wiley & Sons, Inc.
- Dinero.com* (2013). “Industria gráfica también exporta”. Disponible en [<http://www.dinero.com/empresas/articulo/la-industria-grafica-tambien-exportacion/177150>].
- Hill, C. W. “Negocios internacionales”, en *Competencia en el mercado Global*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Intercolor S.A. (n.d.). Disponible en [www.intercolorcolombia.com], consultada en marzo de 2014.
- McKinsey&Company (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá.
- Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).
- Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).
- Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).

MODUART

EXCELENCIA EXPORTADORA

Ángela García Trujillo

Historia y actividad

Moduart S.A. es una empresa familiar fundada en 1983, especializada en la fabricación y distribución de muebles listos para armar (Ready to Assemble – RTA–) y gabinetes contemporáneos de cocina de alta gama. Sus principales mercados están en Colombia, Estados Unidos, varios países latinoamericanos y del Caribe. Vende sus muebles bajo las marcas registradas Moduart® para los muebles RTA y Milestone® en cocinas y muebles de baño.

Moduart comenzó sus operaciones en Bogotá, inicialmente bajo la razón social DIST-PLEX S.A., una distribuidora de tableros de madera (triplex, aglomerado) e insumos para la industria del mueble y productos para construcción; como resultado de la evolución, la industria dio el paso a la fabricación de muebles. Esto sucedió en 1996, cuando algunos constructores comenzaron a solicitarles que fabricaran closets y cocinas; para la misma época, en 1997, se dio la apertura de la primera tienda Home Center en Colombia la cual importaba closets empacados en caja. Viendo la oportunidad de fabricar un producto similar hecho en Colombia, nació la marca Moduart. “En 1998 vendimos 16.748 muebles, lo que hoy vendemos en 12 días” (Piedrahita, 2014).

En ese mismo año exportó a Perú y Venezuela por primera vez.

En 2005 Moduart S.A. tomó la decisión de trasladar su planta de Bogotá a Barranquilla, comenzando su proceso de encadenamiento global (materias

primas y logística) y se ubicó muy cerca del puerto de la ciudad, contando con un fácil acceso al puerto de Cartagena. Otra razón importante fue el resultado de ventas internacionales que para ese año constituían más de un 50% de la facturación total. Actualmente cuenta con una de las plantas más modernas de Latinoamérica, con tecnología de punta, un equipo interdisciplinario altamente calificado y una capacidad instalada que le permite fabricar más de 1.000.000 de muebles al año (Moduart, 2014).

Su principal fortaleza en los mercados tanto locales como internacionales es la fabricación de muebles RTA para hogares, entre otros, escritorios, centros de cómputo, bibliotecas, centros de entretenimiento, mesas de TV, camas, armarios y cocinas. Sus diseños cuentan con una funcionalidad adaptable a los espacios en el hogar y al uso de electrodomésticos (equipos de sonido, parlantes, televisores, computadores, etc.).

Un mueble RTA Moduart se compone de madera proveniente de tablero aglomerado con recubrimiento melamínico (garantizando mayor resistencia a la abrasión, las manchas y la humedad), herrajes y diseño funcional. Los muebles RTA vienen empacados en cajas de cartón y listos para ensamblar. Esta es la razón por lo que este tipo de producto es ideal para vender en el canal de *retail* (ventas al por menor) en los almacenes de las grandes superficies (mejoramiento del hogar, hipermercados, almacenes por departamentos y almacenes especializados en la venta de electrodomésticos).

Moduart S.A. cuenta con una trayectoria exportadora de más de 20 años y sus certificaciones y reconocimientos internacionales la ubican como una de las industrias líderes en Colombia y la región en términos de competencia y mercado. Su capacidad instalada y la calidad de sus productos la ha llevado a ser proveedora de compañías reconocidas como Wal-Mart en Puerto Rico, Grupo Sodimac en varios países de Suramérica, Soriana (almacén de cadena reconocido en México), Office Depot en todos los países de la región, Lowe's, y las principales cadenas de mejoramiento del hogar en Centro y Suramérica.

En el año 2010, y como parte de su plan estratégico de crecimiento, creó una nueva unidad de negocio bajo la marca Milestone. Actualmente cuenta con dos estudios de venta al público en Bogotá y Medellín, y un *showroom* en Barranquilla, siendo un negocio B2C para atender el mercado de la remodelación y los proyectos de construcción; además atiende un *showroom* en Miami. El enfoque de este negocio es atender a través de *dealers* especializados los mercados de Estados Unidos y el Caribe con cocinas contemporáneas,

Diez Modelos de Negocio Exportador...: MODUART

con un esquema de innovación de producto y nuevos canales de distribución. Este es un negocio tipo B2B (negocio a negocio) para el cual es fundamental la ubicación estratégica de la planta que le permite cumplir con las entregas (*just-on-time*) y ajustar las medidas de sus diseños para el mercado y consumidor norteamericano (electrodomésticos, gustos y espacios).

A continuación se muestra el desempeño exportador de la empresa para los dos últimos años, según información reportada al Programa 3E por Moduart en el año 2014:

TABLA 14
DESEMPEÑO EXPORTADOR MODUART

Exportaciones 2012 (USD)	US\$6.318.544
Exportaciones 2013 (USD)	US\$6.322.845
Variación 13 vs. 12	0,07%
Países de venta	Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Panamá, Honduras, Estados Unidos, México, Perú, Puerto Rico y Venezuela

Cortesía: Moduart, 2014.

Como resultado de su desempeño exportador, y como complemento, se destaca el análisis realizado por la Universidad EAN sobre el comportamiento de la marca Moduart en una década de exportaciones.

Durante la última década (2000-2009), ha logrado multiplicar sus exportaciones 94 veces, alcanzando un máximo en 2007 de US \$14.1 millones (FOB) y terminando la década con un valor de US \$ 10.4 millones (FOB) (Avellaneda, 2012).

Esto demuestra la continuidad en los mercados internacionales y el posicionamiento de producto, aun con caídas en ventas importantes como el efecto del mercado de Venezuela durante esa época.

Este análisis es propicio para entender por qué la innovación en los modelos de negocio es una estrategia necesaria para las industrias de producción masiva de bienes, cual es el caso de los muebles. Los mercados se dinamizan y cambian constantemente de acuerdo con las coyunturas económicas de cada país.

Presentación del modelo de negocio actual

El 12 de agosto de 2013 se llevó a cabo la primera sesión plenaria en la ciudad de Bogotá. Dicha intervención estratégica contó con la participación de un equipo primario compuesto por los principales directivos de la empresa exportadora más un miembro de la junta, y con un equipo dinamizador representado por entidades del sector público, el sector privado y la academia.

El Gerente de Moduart S.A., Luis Enrique Piedrahita E., expone la trayectoria exportadora del negocio de muebles RTA que se identifica bajo la marca Moduart en los mercados de la región siendo un negocio de volumen para mercados y canales masivos; explica también el desarrollo del nuevo modelo de negocio de la marca Milestone dedicada al diseño, fabricación y venta de cocinas contemporáneas de alta gama para los mercados local e internacional y a continuación expone las expectativas del Programa 3E.

Dentro de tales expectativas vale la pena resaltar, en primer lugar, el interés por validar el modelo de negocios trazado para Milestone en Estados Unidos, y en segundo lugar, la certificación del MNE de muebles RTA en la región y su coyuntura económica y social para los próximos cinco a diez años.

El negocio de muebles RTA es reconocido como industria en países como Estados Unidos, Canadá, Suecia, Dinamarca y Brasil; de hecho, estos países son pioneros en ese sistema de fabricación. La dimensión y potencial de crecimiento del mercado pueden reflejarse en las cifras de importación mundial de muebles.

De acuerdo con las estadísticas de UN Comtrade, las importaciones mundiales de muebles para el año 2012 alcanzaron en total los US\$40,827 millones CIF, en donde lideró el mercado norteamericano con importaciones por US\$9,833 millones CIF; comparativamente, Latam importó para ese mismo periodo US\$1,433 millones CIF.

Es evidente el potencial y la tendencia de crecimiento al observar que esta misma fuente reporta que el 60% de las importaciones son realizadas por nueve países.

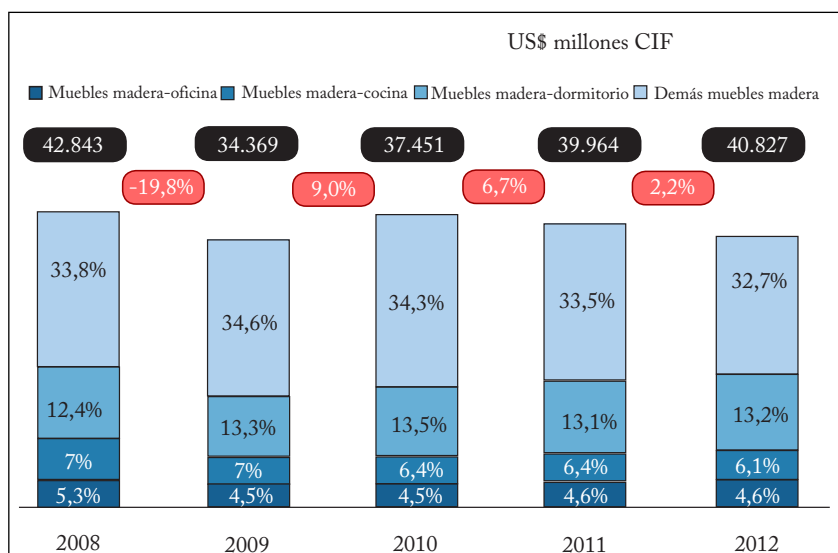
Latinoamérica creció un 74,2% con respecto al año 2011 y aumentó su participación a 3,5% en el 2012.

El MNE actual de Moduart, según las respuestas proporcionadas por los altos ejecutivos de la organización a la encuesta master de 35 preguntas claves realizada previo a la primera sesión plenaria, opera de la siguiente forma:

Diez Modelos de Negocio Exportador...: MODUART

Después de realizar una investigación del mercado sobre las oportunidades que se pueden presentar en cada uno de los países, se hace un estudio de los clientes potenciales en cuanto a los productos que manejan, los precios, las condiciones, el tamaño, los puntos de venta, etc. Una vez se tiene esta información se procede a hacer un análisis de las oportunidades que la compañía considera que puede tener este cliente. Para crear y entregar valor una vez realizado el estudio del cliente, se establece una estrategia orientada a ofrecer productos diferenciadores con valor agregado basados en diseño, color y a un precio acorde a su público objetivo que generen una rentabilidad para la compañía (Encuesta Master Moduart, 2013).

GRÁFICA 19
MODUART. IMPORTACIONES MUNDIALES DE MUEBLES DE MADERA



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN Comtrade (TradeMap).

Milestone fabrica gabinetes para baños y cocinas de estilo contemporáneo y los distribuye a través de *dealers* (comerciantes) y representantes especializados en Estados Unidos y el Caribe, mercados que consumen este tipo de productos, es decir, muebles modernos y contemporáneos. La empresa cuenta además con una oficina y una sala de exhibición en Miami, donde expone los últimos diseños y acabados, y desde donde despacha a sus clientes.

El siguiente paso en esta primera plenaria fue la presentación por el facilitador de la herramienta y metodología 3E, dentro de la cual se encuentran una encuesta master, el lienzo o canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) y sus nueve bloques que se centran en definir variables así:

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

TABLA 15
DESCRIPCIÓN DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

Segmentos de clientes	¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
Propuesta de valor	¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?
Canales de distribución	¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cuáles funcionan mejor?
Relación con los clientes	¿Qué tipo de relaciones espera que establezcamos y manten- gamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?
Fuente de ingresos	¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por qué se paga? ¿Cómo están pagando?
Recursos claves	¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
Actividades claves	¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor?
Red de aliados estratégicos	¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué actividades realizan nuestros socios claves?
Estructura de costos	¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?

Para este caso se consideró desarrollar la aplicación de las herramientas para dos marcas, Moduart y Milestone, porque así se escogió en los talleres de las plenarias, y de acuerdo con las expectativas de los participantes de la empresa. Recordemos que lo principal de trabajar sobre el lienzo o canvas es poder centrar la inteligencia colectiva del modelo de negocio con una sola imagen.

Cada marca tiene su identidad dentro de cada MNE y por esto la importancia de que sean diferentes. Un usuario final toma la decisión de comprar un mueble por su precio competitivo, su funcionalidad, su diseño o por la propuesta de valor que se explica dentro de los atributos de marca.

Moduart

Son muebles de alta calidad listos para armar, con un portafolio variado, diseños y acabados de última tendencia para los distintos estilos de vida en el

hogar y la pequeña oficina. Los beneficios de calidad de la marca se reflejan en acciones como el acompañamiento al cliente en el desarrollo de la categoría del producto, un portafolio adecuado y competitivo para el mercado y en el servicio postventa.

Milestone

Fabrica gabinetes de estilo contemporáneo para baños y cocinas. Su distribución se realiza a través de comerciantes especializados, los cuales son atendidos por representantes de la fábrica. Los productos nacionalizados se entregan con una promesa de sesenta días. El portafolio que maneja es adecuado para los diferentes mercados, en tamaño, número de referencias, acabados y medidas expresadas en pulgadas de acuerdo con los estándares del mercado americano. Además, la empresa garantiza la calidad de sus productos mediante programas de diseño especializados, producción eficiente y despachos oportunos.

A fin de comenzar la construcción de las variables del lienzo o canvas se dividió el equipo primario en dos grupos para trabajar por separado las marcas; al final de la sesión se expuso el canvas ante el equipo dinamizador y el facilitador.

Además del análisis de los resultados de la encuesta por parte del grupo primario, el equipo dinamizador reportó aquellas acciones correctivas, de ajuste, de focalización o de cualquier otra naturaleza que permitirán apalancar los dos grandes modelos de negocios exportadores (Moduart y Milestone). En esto se concentró la intervención durante esta primera sesión.

El taller permitió analizar a fondo todas las actividades alrededor de los clientes y definir *qué son* y *cuáles son*; así, a la segunda sesión plenaria se llegó con un MNE analizado y consensuado por los miembros del equipo primario, con una propuesta distintiva de valor única y diferente para cada marca.

Para finalizar, la organización se comprometió a trabajar internamente en la validación de las variables expuestas y esta preparada para la siguiente sesión plenaria con conocimiento pleno de la herramienta canvas o lienzo.

El 8 de octubre de 2013 se realizó la segunda sesión plenaria en la ciudad de Bogotá con la presentación del MNE consensuado por el equipo primario. Luego se pasó a la temática del taller, la cual se concentró en el análisis de

del entorno, la demanda y los mercados externos, la estructura y la estrategia corporativas dedicadas a la exportación y, por último, la estrategia competitiva.

Innovación

En la segunda sesión plenaria los empresarios aprendieron cómo construir su MNE y los beneficios que esto conlleva.

De acuerdo con la metodología 3E, la concepción del MNE dentro del equipo interno de una organización permite tener un lenguaje visual compartido con el fin de alinear los puntos de vista y trabajar en equipo mediante una colaboración horizontal y multidisciplinaria.

En otras palabras, durante esta sesión se trabajó con los cuatro niveles de estrategia utilizando para ello el lienzo, lo cual permitió definir en qué nivel se sitúa la organización en la construcción de su MNE. Estos niveles se miden desde el nivel 0 (inconscientes) hasta el nivel 3 (maestros) en donde se utiliza la auto-disrupción mientras el MNE es exitoso. Además, en esta etapa el equipo primario compartió con los demás sus lineamientos o políticas frente a variables tales como la innovación, los prototipos, la investigación, el desarrollo y el test de la propuesta distintiva de valor de su MNE.

Para finalizar la segunda sesión se trabajaron variables relacionadas con el mapa de relacionamiento con el cliente, lo cual constituye una de las herramientas más importantes en la determinación de la propuesta distintiva de valor que se enseña precisamente en este segundo taller: diseñar y validar variables que permitan construir un MNE.

El 18 de noviembre de 2013 se llevó a cabo la tercera sesión plenaria en Bogotá en la cual se presentó la dinamización de cada uno de los modelos de negocio con las herramientas aprendidas; la gran lección que quedó fue haber podido adueñarse de la herramienta como parte de la estrategia gerencial presente y futura.

A lo largo de esta última sesión, y a fin de complementar la experiencia y el conocimiento, se trabajó con base en las ideas de diferentes autores expertos en el tema de la innovación y la dinamización de modelos de negocio, entre otros, Rita Gunther, Morten Hansen y Julian Birkinshaw. De esta forma, se convino con el equipo primario que la presentación del MNE Dinamizado producto de la última sesión plenaria no es el único MNE a seguir: una lección aprendida por la organización cuya asimilación constituye un asunto de suma trascendencia.

Además, el equipo dinamizador expuso la oferta empresarial de cada entidad en función de las necesidades expresadas en las plenarias I y II por la beneficiaria o empresa, la cual puede consistir en una propuesta tanto pública como privada, lo cual constituye claramente otra importante herramienta de apoyo para la innovación en su MNE, esencialmente por que durante las sesiones se expresan barreras a la exportación y lineamientos sobre las necesidades de mercado o de productos.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

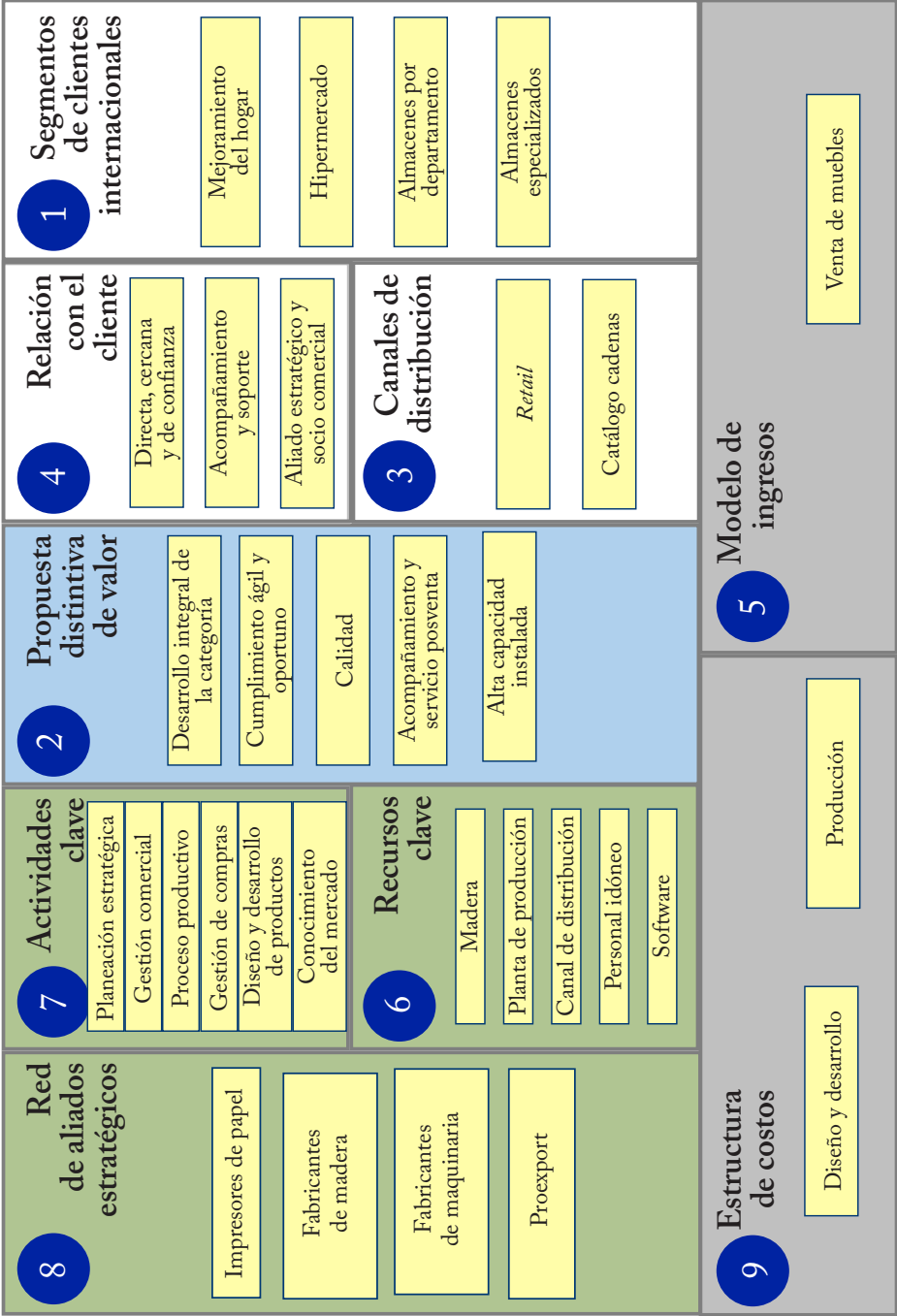
El análisis del canvas o lienzo para cada compañía con su MNE Dinamizado fue realizado conjuntamente por los equipos dinamizador y primario. Se trata de dos modelos de negocio diferentes, con una misma planta de producción y algunos departamentos o áreas del negocio compartidas, cuyos lienzos reflejan el mapa de sus procesos estratégicos.

El MNE Dinamizado de la marca Moduart se centra en el desarrollo de muebles para el hogar y la pequeña oficina, a través del *retail* como canal masivo, además de los distribuidores regionales, a fin de ofrecer productos de calidad que comprometan una permanente innovación en diseño. A su vez, su definición de PDV permite crear un perfil de cliente internacional dentro de sus cuatro segmentos de clientes: *retail*, E-Commerce, tradicional e institucional hotelero, con un servicio al cliente de excelencia y que por su comportamiento y estructura de negocio es muy similar para la mayoría de países de la región.

El modelo de ingresos para RTA se define como aquellos ingresos provenientes de la venta de muebles a través de canales de distribución definidos, de forma que el lineamiento de apertura de nuevos clientes, el crecimiento con los clientes actuales y la penetración de nuevos mercados son la clave para lograr una permanente innovación de su Modelo de Negocio Exportador. En ese sentido, el mercado de Estados Unidos es atractivo para la ejecución de las variables expuestas.

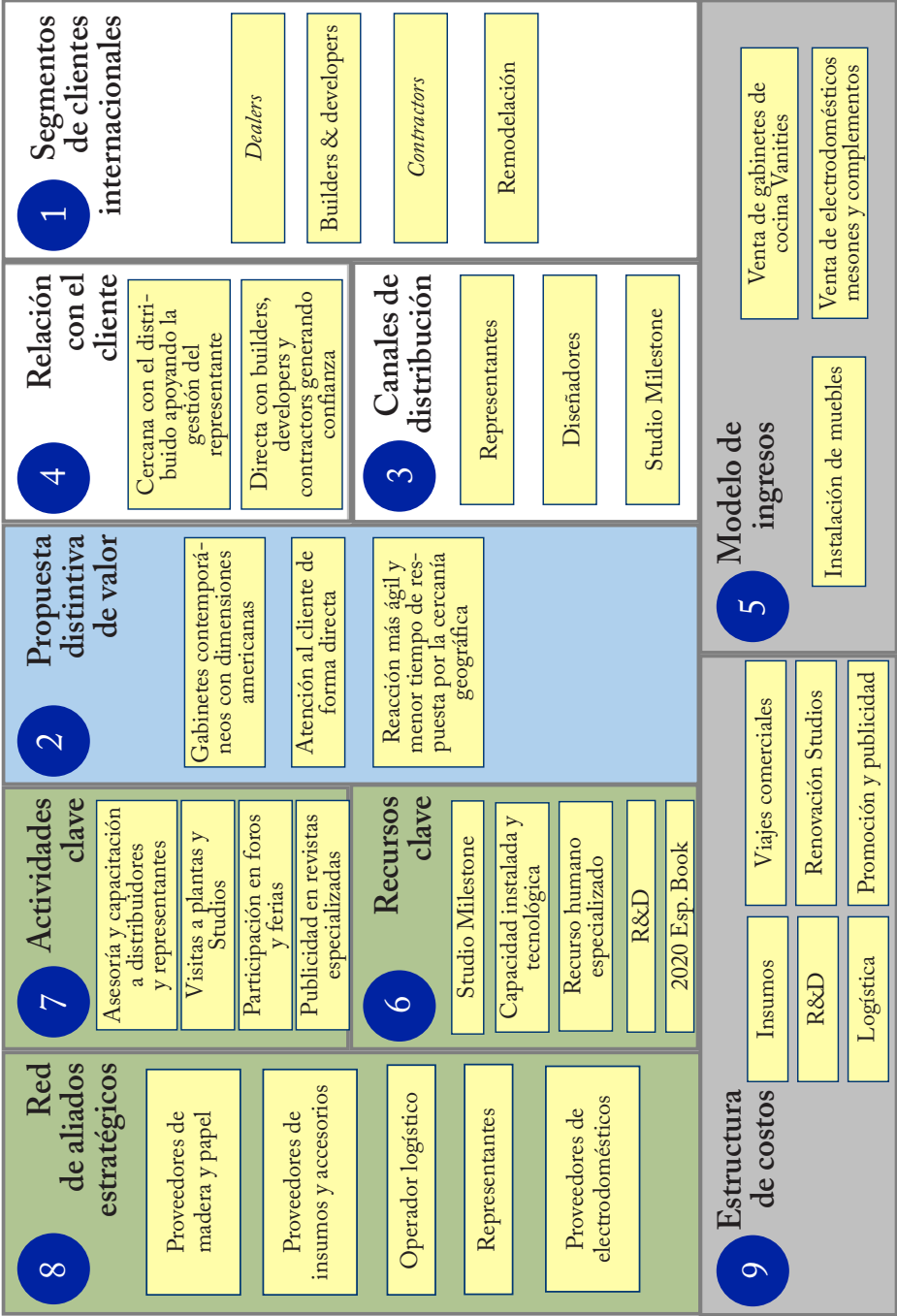
Para Milestone el mayor reto se concentra en aumentar el número de *dealers* (comercializadores) y el cubrimiento del producto, junto con un servicio de despacho local y nacionalizado. Esta es una PDV tangible para un consumidor como el americano; entender que su negocio es B2B (Business to Business) y que su modelo de ingresos proviene de la venta de productos

GRÁFICA 20
MODUART. MODELO DE NEGOCIO EXPORTADOR DINAMIZADO



Fuente: Moduart 2014.

GRÁFICA 2 I
MILESTONE. MODELO DE NEGOCIO EXPORTADOR DINAMIZADO



Fuente: Moduart 2014.

y servicios, hace que su PDV sea única y que constantemente trabajen sobre sus actividades claves, tal como se ilustra en el lienzo.

Tanto para Moduart (RTA) como para Milestone el relacionamiento con el cliente se convierte en una variable principal, puesto que en ambos negocios el producto se entrega a un canal de distribución y no al usuario final. Así, actividades como la asesoría y el acompañamiento permanente al cliente, las visitas a la planta o los *showrooms* (salas de exhibición) son altamente recomendables, y si se quisiera definir dentro del mapa del cliente se podría decir que son elementos creadores de ventaja. Finalmente, en la estructura de costos se comparte el principal insumo y el de mayor incidencia como costo en la producción que es la madera y si se unen todas las demás variables da como resultado un MNE internacional que abre un océano de oportunidades para seguir trabajando constantemente en él.

Futuro

Este acápite se basa en la información suministrada mediante entrevistas con los ejecutivos responsables de la operación Moduart y Milestone, algunos de los cuales también participaron en las sesiones plenarias de 3E en el 2013.

Es muy valioso tener la oportunidad de compartir información que proviene de la misma industria, dada la limitada disponibilidad, excepto por estudios privados, y por la complejidad de identificación de posiciones arancelarias para cada tipo de mueble, en el caso de registros de exportaciones.

En las entrevistas participaron: Luis Enrique Piedrahita, Gerente de Milestone y socio de Moduart; Andrés Mejía Manager del Área de Milestone en Estados Unidos; Olga Lucía Lara, Gerente de Ventas de Milestone en Bogotá, y Ángela García, entrevistadora.

Luis Enrique Piedrahita. – *“Hemos discutido, hemos controvertido en el equipo”.
Esta es nuestra acción auto-disruptiva de evolucionar en nuestro modelo de negocio.*

Planeación y disciplina son las claves del éxito en el negocio de Milestone y, como lo menciona Andrés Mejía, quien maneja desde hace cuatro años la operación de Milestone para Estados Unidos y el Caribe, la lección que deja esta experiencia es prepararse muy bien y eliminar detalles de improvisación,

esto, como estrategia de introducción al mercado. Además el producto fue validado en diseño, colores, información, etc., ajustando para ese mercado, incluso las medidas de los muebles y la comunicación en los catálogos, pues no es posible abarcar una plaza como la americana improvisando. Olga Lucía Lara menciona que fue clave llevar a ese mercado una combinación de elementos traídos del mercado europeo y americano, así como la experiencia de fabricación de Moduart como industria (los herrajes son de origen europeo).

Ángela García. – *¿Cuál es el futuro de la marca Milestone en diez-veinte años?*

Andrés Mejía. – Reconocimiento de marca y servicio es la visión futura para la marca Milestone en Colombia y para Estados Unidos, a través de los *dealers* (comerciantes) regionales y de sus propias tiendas. La visión futura es venderle a 150 *dealers* o más en el mercado americano, que es el nivel de un gran distribuidor en este tipo de industria relacionada con la remodelación y construcción; además, introducir marca y producto en la región, comenzando por aquellos países donde se conoce y vende RTA bajo la marca Moduart. La empresa cuenta con una importante trayectoria de industria muy valiosa a la hora de penetrar un mercado.

Ángela García. – *¿Cuál es la visión futura de la marca Moduart en diez-veinte años?*

Según Luis Enrique Piedrahita, continuar con la mejor tecnología de punta, para crecer en producción y enfocarse en los mercados masivos. En 2014 la empresa logró su primera orden de compra para un almacén de cadena de muebles de origen Japonés con sede en California, Aki Home, que proyecta llegar tener 1.000 tiendas para el año 2025 en todo Estados Unidos. Parte de la estrategia de participación en mercados masivos ha consistido no solo en haber logrado cumplir con las normas técnicas y ambientales que demanda ese Estado, sino en haber contactado un cliente binacional, acción que refleja una de las maniobras que permiten acercarse a la proyección de ventas esperada en el corto y mediano plazo, la cual consiste en alcanzar una tasa de crecimiento compuesto anual del 18%; es decir, se espera crecer 1,9 veces en ventas con respecto al 2013 y proyectándose al 2017.

Como un caso empresarial representativo del sector manufacturero, los tratados de libre comercio son un soporte para este tipo de industria por las implicaciones de encadenamiento de su cadena productiva, la cual comienza

en los bosques de madera y termina con la entrega de un mueble. Por tratarse de una industria de volumen, la eficiencia en costos es la clave, y la disponibilidad de su principal materia prima, que es la madera, su recurso clave. Allí se identifica su futuro (García, 2014).

Referencias bibliográficas

Avellaneda Cortés, Ricardo et ál. (2012). *Cómo lograr el éxito en el juego exportador global*. Bogotá: EAN.

COMTRADE, C. b. (2013). *Importaciones de muebles a nivel mundial*. Bogotá.

García, A. (25 de abril de 2014). Entrevista a L. Piedrahita. “Visión futura”. Moduart y Milestone.

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).

Moduart (21 de abril de 2014). Disponible en [<http://www.moduart.com/section/show/id/1>].

Notifix. (2014). “Notix, la industria del mueble de tablero”. *Notifix Newsletter*.

MULTIPARTES

EXCELENCIA EXPORTADORA

Juan María Andrade Pérez

Historia y actividad

En 1970, con veinte personas empleadas y con productos lanzados al mercado nacional, se constituyó la empresa Multipartes. La manufactura de accesorios para automotores, con especialidad en las líneas de lámparas y espejos retrovisores, fue su énfasis inicial; en 1998 el ICONTEC certificó su sistema de aseguramiento de calidad de acuerdo a la Norma NTC ISO 9002-94, el cual fue renovado en agosto de 2002 con la Norma ISO 9001-2000 cubriendo su gestión de calidad, certificado renovado en 2005 y en 2008 con vigencia hasta noviembre de 2011 y actualizado en el 2010 con la Norma NTC-ISO9001-2008.

En un mercado cambiante, influenciado por la introducción al país de artículos importados, la empresa vio la necesidad de extender sus fronteras penetrando otros mercados con el fin de ofrecer al consumidor una alternativa equivalente en calidad y precio.

A finales de la década del setenta se inició la investigación y el desarrollo de dos nuevas líneas, lámparas y espejos retrovisores para motocicletas y artículos plásticos para el hogar, bajo la marca ROGER, las cuales fueron el apoyo para el crecimiento durante la década de los ochenta. Una vez consolidadas en el mercado nacional y extranjero, la administración de la empresa se dio a la tarea de desarrollar una tercera línea. Se inició entonces la producción de rodachines y ruedas industriales identificados por la marca Roller. Desde referencias para el uso en trabajos livianos hasta aquellos para ser utilizados

en labores pesadas constituyeron, a finales de la década pasada, una realidad más en la vida de la empresa.

Igualmente, en ese marco se ha venido desarrollando hasta hoy una línea muy completa de sillas para oficina, carretas para el manejo de mercancías y la construcción, y en el último año equipos para señalización vial, semaforización, además de asientos para buses y para escenarios deportivos.

En las plantas de fabricación se desarrollan diferentes procesos: transformación de plásticos tales como inyección, extrusión y soplado; metalmecánicos, como troquelado de metales, torneado de piezas metálicas y fabricación de tornillería; galvánicos, como niquelado, cromado y zincado; de acabados, como pintura electrostática y metalizado por alto vacío; de fibra de vidrio e inyección de poliuretano espumado; de ensamblaje y de despacho.

Multipartes inició hace más de treinta años sus exportaciones y hoy en día atiende mercados en países centroamericanos, además de Venezuela, Ecuador, Chile, México y Perú, en los cuales ha tenido una muy buena acogida.

Dentro del mercado nacional provee diversas empresas entre las que se cuentan CCA, Incolmotos, Auteco y Honda, con partes originales para el ensamblaje de vehículos automotores.

La empresa produce cerca de 3.500 artículos diferentes repartidos en sus cinco líneas, cuenta con una planta de más de 650 empleados en su fábrica de Cali (fieles testigos del esfuerzo desarrollado durante los últimos 38 años), y tiene oficinas propias en las ciudades más importantes del país.

En la actualidad las áreas administrativa, comercial, de manufactura, de ensamble y despachos están ubicadas en Santiago de Cali en la Carrera 2 N° 21-84 y la fábrica de inyección de poliuretano en la carrera 7A N° 21-84.

El Gerente de Multipartes S.A. es el Dr. Rogelio Villamizar y el representante de gerencia en el Sistema de Gestión de Calidad es la Dra. María Cecilia Villamizar, quienes están muy comprometidos con sacar adelante la organización.

Desde hace más de treinta años la compañía exporta sus productos a varios países de Sur y Centroamérica.

Multipartes es proveedor de carrocerías y ensambladoras para el sector automotriz, tales como Busscar de Colombia, Superpolo, Incolmotos, Auteco y Honda, entre otras, con partes originales para el montaje de sus productos. Como se mencionó, cuenta con un portafolio de más de 3.500 productos

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Multipartes

distribuidos en cinco líneas y sus exportaciones actuales están representadas por segmentos de mercado para los clientes de trenes motrices, chasis, exteriores, eléctricos e interiores.

TABLA 16
MULTIPARTES. VALOR DE EXPORTACIONES (2011 Y 2012)

Exportaciones a diciembre de 2011	US\$3.298.299
Exportaciones a diciembre de 2012	US\$3.033.848

Cortesía. Multipartes, 2014: Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial.

FIGURA 11
MULTIPARTES. PANORÁMICA DE LA PLANTA



Cortesía: Multipartes, 2014.

TABLA 17
MULTIPARTES. PRODUCTOS EXPORTADOS POR SEGMENTOS

Segmentos	Productos
Tren motriz	Embragues, componentes de motor, módulo motriz
Chasis	Frenos, dirección, suspensión, exhostos, llantas y ruedas y chasises
Exterior	Carrocería, cabinas y partes de vidrio
Eléctrico	Arnés, cableado, baterías, luces, aires acondicionados y bocinas
Interior	Asientos y partes, paneles interiores y cinturones

Cortesía: Multipartes, 2014.

FIGURA 12
MULTIPARTES. LÍNEA DE AUTOMOTOR



Fuente: [www.multipartes.com].

FIGURA 13
MULTIPARTES. LÍNEA DE PRODUCTO



Fuente: [www.multipartes.com].

Los ingresos de la empresa dependen en un 80% del mercado colombiano y en un 20% de las ventas en el exterior.

Presentación del modelo de negocio actual

La primera sesión con la empresa se desarrolló en Cali el 4 de septiembre de 2013 con el objeto de estudiar su modelo de negocio actual. En su función en la cadena de valor del sector automotriz Multipartes se integra en los niveles 3, 4 y 5 como proveedor de suministro de componentes como espejos interiores y exteriores, luces y asientos.

Las características del negocio requiere mantener relaciones estrechas con clientes bastante sofisticados lo que implica negociaciones de largo plazo y grandes volúmenes de producción.

En la sesión el grupo primario contestó la encuesta master que preparó el grupo dinamizador para comprender el modelo de negocio actual de la empresa Multipartes y a partir de este cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados.

La empresa fabrica y comercializa directamente a través de distribuidores que cuentan con la infraestructura adecuada para comercializar lámparas, espejos y asientos plásticos para buses y carrocerías, además de algunas empresas de transporte.

La propuesta de valor es entregar productos confiables con un buen servicio y calidad, con presencia permanente en los países que se atienden, tratando de satisfacer las necesidades de nuestros distribuidores.

El personal de ventas realiza visitas programadas y personalizadas acompañados de un constante seguimiento hasta lograr la negociación.

Los mercados internacionales que la empresa atiende tienen diferentes expectativas de crecimiento y rentabilidad de la operación, siendo inciertas las expectativas en Costa Rica, Chile, Panamá y República Dominicana, en Venezuela, a causa de la inestabilidad política y económica que atraviesa país, y en el Perú por la gran competencia con firmas locales productoras de chasis, aunque en estos mercados se estima que existen muy buenas probabilidades de éxito con productos de la empresa que no han sido ofrecidos aún.

Para algunos mercados la competencia de precios de China genera peligros especialmente en Ecuador y Perú.

La propuesta distintiva de valor varía en los diferentes mercados, de acuerdo con los segmentos de negocios de distribuidores y fabricantes de carrocerías, sin embargo, en todos se hace énfasis en mantener precios competitivos y garantías respaldados por un buen servicio y entregas oportunas. Se espera en el corto plazo cubrir otras necesidades de los clientes, especialmente en carrocerías y ensambladoras, e innovar mediante la diversificación de los productos.

Las actividades de los canales de acercamiento al cliente se centran en distribuidores con almacenes y fuerza de ventas.

La gestión de las relaciones con el cliente se considera excelente y ha sido confirmada por los distribuidores en cada país y el resultado se ha visto reflejado en la estabilidad del volumen de ventas a través del tiempo; no obstante, las relaciones de la empresa con sus clientes pueden mejorar utilizando más material POP (Point Of Purchase) para apoyar la promoción, acompañado de campañas publicitarias. Además, es conveniente efectuar aún más visitas ofreciendo campañas de capacitación para la fuerza de ventas externa. Así mismo, es necesario apoyar las actividades de servicio al cliente y la entrega oportuna de los productos.

En cuanto a los productos ofrecidos, el grupo primario consideró oportuno hacer énfasis en su calidad y proveer mejor servicio de atención y mantenimiento a los clientes. En ocasiones se hace necesario adaptar los productos a las condiciones del mercado y en ese sentido los precios se fijan de acuerdo a los precios estándar, dependiendo de las variaciones de la tasa de cambio local.

Para cumplir con su propuesta de valor en los mercados internacionales la empresa asigna un presupuesto de publicidad haciendo énfasis en la calidad de sus productos y servicios, apoyados por la innovación y la tecnología. Además, Multipartes se preocupa por incorporar equipos y maquinaria que permitan optimizar los procesos de producción de forma que generen productos con alto valor agregado para entregar oportunamente a los clientes.

En el mercado internacional es importante, en primer lugar, enfocar las estrategias de comunicación para la fidelización de los clientes, lo que obliga a mantener y mejorar la tecnología de producción, y a optimizar la operación de logística con los diferentes mercados; en segundo lugar, apoyar el desarrollo de nuevos productos y reducir los costos de operación a fin de aumentar el nivel de los precios en los diferentes mercados.

También se hace necesario mantener muy buenas relaciones con los diferentes proveedores de materias primas y partes para el ensamble de los productos.

De otra parte, la empresa mantiene un estricto control sobre sus principales costos variables y fijos, especialmente los costos de mano de obra.

La competencia, principalmente la mano de obra china, y las dificultades de pago de los compradores son dos factores de revisión periódica que afectan el desempeño de la empresa.

En la segunda sesión del 9 de octubre del 2013, el grupo dinamizador procedió a enfocar la propuesta distintiva de valor definida en la primera sesión con el grupo primario de la empresa. La discusión se orientó a generar acciones correctivas a la propuesta de valor definida con el fin de encadenar las otras áreas de la empresa. En este proceso el grupo primario consideró necesario incorporar otras líneas de productos para los sectores automotor, motociclistico, de rodachines y de sillas para oficina.

El análisis indica que para los clientes internacionales es muy fácil cambiar de proveedor ya que el mercado es supremamente variable, y aunque los productos ofrecidos por Multipartes son considerados de muy buena calidad, es necesario redoblar los esfuerzos con el fin de obtener ingresos recurrentes y por anticipado. La estructura de costos de la empresa se estima competitiva

aunque se hace necesario aumentar la productividad de los recursos. En la misma forma, es necesario enfocar los esfuerzos de forma que los clientes desarrollen actividades en beneficio de la empresa. El crecimiento y escalabilidad de la operación internacional deberán enfrentar la protección impuesta por la competencia para garantizar el crecimiento de la operación internacional.

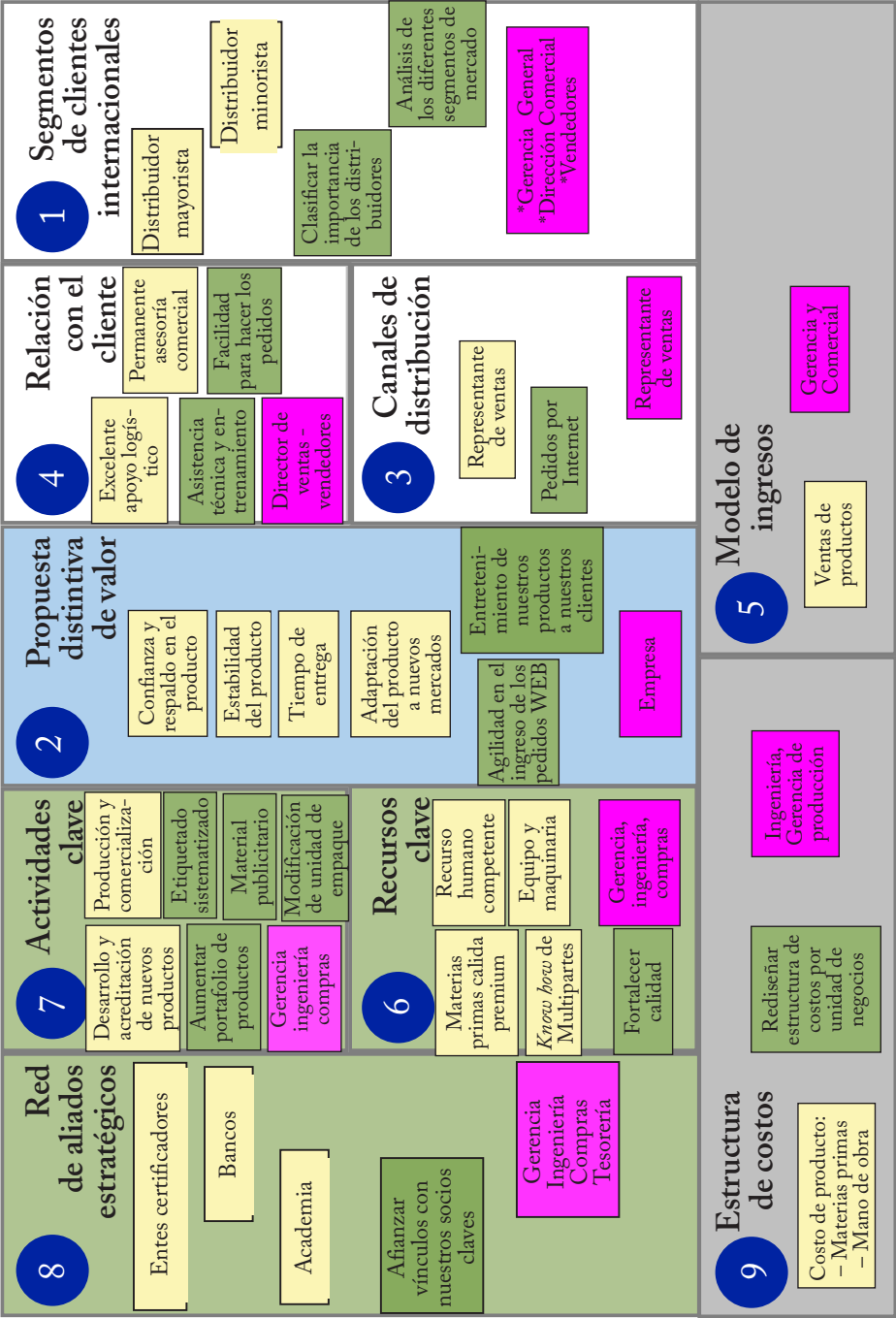
Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

En la tercera sesión, realizada en Cali el 4 diciembre 2013, se presentó el modelo de negocio obtenido en la sesión anterior, y se analizaron los factores para concretar su innovación. Esta fase se orientó a desarrollar prototipos alternativos del modelo de negocios, enfocados a los objetivos de la empresa, y que puedan ser ejecutados con los recursos disponibles, que desemboquen en un nuevo diseño del modelo de operación del negocio. En la práctica la sesión se orientó a definir una nueva cadena de valor del modelo realizando las innovaciones necesarias en los nueve bloques propuestos por Osterwalder (2010).

El modelo dinamizado muestra los ajustes que se deben hacer para lograr las innovaciones sugeridas.

- La empresa debe clasificar los distribuidores mayoristas y minoristas de sus productos de acuerdo con su importancia para el modelo de negocio. Se recomienda que esta clasificación se oriente a evaluar el 20% de estos clientes que contribuyen al 80% de las ventas totales, y clasificarlos como clientes tipo A.
- La propuesta de valor de la empresa se debe apoyar en la marca Multipartes para crear respaldo y credibilidad en el mercado. Además, reforzar la actividad de entrega de los productos optimizando la cadena de producción, logística y de despacho al cliente, para lo cual se recomienda implementar un sistema de toma de pedidos y suministro de información en la página web a fin de que los clientes puedan hacer un seguimiento o *tracking* del estado de sus pedidos, es decir, para mantenerlos correctamente informados.
- La empresa debe apoyar y agilizar la toma de pedidos vía internet, y la entrega y distribución física de sus productos, para lo cual es necesario mantener un constante seguimiento por medio de su red de representantes de ventas.
- La fidelización de los clientes requiere que la empresa tenga un mejor conocimiento de su mercado y al respecto se recomienda desarrollar una permanente asesoría comercial y de ventas, apoyada con un sistema logístico de entrega de alta calidad.

GRÁFICA 2.2
MULTIPARTES. CANVAS DINAMIZADO



Cortesia: DG&A Plenaria III.

Futuro

Proexport informa en su página web que la manufactura de piezas y partes para el sector automotriz presenta muy buenas oportunidades para atender la demanda en los mercados internacionales futuros, especialmente en Canadá, Chile y Guatemala.

El señor Carlos Londoño, Director Comercial de Multipartes, en relación con el futuro de la empresa expresa lo siguiente:

Nuestra misión es ser una empresa rentable, a través de la fabricación e innovación de productos para seguridad y señalización vehicular, ruedas y rodachinas, sillas y artículos para el hogar, buscando un desarrollo sostenible para ser competitivos y brindar bienestar a nuestros colaboradores, socios, clientes, al país y al medio ambiente.

La visión para el 2015 revela que Multipartes será ser un proveedor líder en el mercado nacional e internacional, entregando productos innovadores, desarrollados con tecnología de punta y que respondan a las necesidades de sus clientes, para ser una empresa rentable y generadora de empleo a nivel nacional.

La política de calidad es el compromiso de toda la empresa para entregar productos confiables, innovadores en forma oportuna, a precios competitivos para responder a las necesidades del cliente, a través de garantizar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Referencias bibliográficas

Fiducoldex – Fideicomiso Proexport Colombia, Vicepresidencia de Inversión Extranjera (2010). “Invierta en Colombia: Sector Automotor Colombiano”.

Hill, C. W. Negocios Internacionales. En Competencia en el mercado Global ,Bogotá: Mc Graw Hill.

Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model Generation

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Proexport Colombia: Industria Automotriz en Colombia, septiembre 2012.

[<http://www.proexport.com.co/node/1170>].

SUPERBRIX

EXCELENCIA EXPORTADORA

Juan María Andrade Pérez

Historia y actividad

La empresa fue fundada en Barranquilla en 1960 por los hermanos Ghisays, quienes consolidaron una larga tradición familiar iniciada en 1936 en Bucaramanga con la empresa “Talleres Ghisays”, dedicada a la fabricación de maquinaria para el procesamiento de arroz. Durante esos años la compañía se posicionó en Colombia como líder en la fabricación de maquinaria agroindustrial, llegando a convertirse en el mayor exportador colombiano de maquinaria para el procesamiento de arroz y de equipos para acondicionamiento de granos a países del Grupo Andino, Centroamérica, el Caribe y Europa.

La misión de la empresa es desarrollar con el cliente soluciones agroindustriales competitivas e innovadoras, con la visión de ser reconocidos internacionalmente como los líderes en el desarrollo de novedosas soluciones tecnológicas para la agroindustria de granos y cereales.

La compañía fabrica bienes de capital de clase mundial y las claves de su éxito radican principalmente en el conocimiento tecnológico para el diseño y construcción de equipos y plantas completas destinadas a la agroindustria de la molinería, y a los procesos industriales del arroz; al acondicionamiento y almacenamiento de cereales y semillas; al fraccionamiento de cereales y yuca para la producción de biocombustibles; a los sistemas de manejo de productos a granel en los puertos, y a proyectos industriales de metalmecánica en general. Todas estas actividades han establecido una vocación exportadora apoyada

por la motivación y la capacidad creativa de sus socios, lo que ha permitido aceptar los riesgos de innovar y generar un programa de competitividad en Superbrix; así, la empresa ha establecido unidades estratégicas de negocios, con objeto de organizar y atender su operación comercial, y sus actividades de producción, las cuales generaron empleo para 148 personas durante el 2012, en una planta de 8.000 mts². Se estima para el 2014 comience a funcionar una nueva instalación en la Zona Franca ZOFIA de Barranquilla.

La empresa efectúa exportaciones a más de cincuenta países con los siguientes resultados:

TABLA 18
SUPERBRIX. VALOR DE LAS EXPORTACIONES (2011 Y 2012)

2011	US\$11.271.731
2012	US\$12.777.886

Fuente: DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial.

Los destinos de las exportaciones son principalmente Venezuela (53%), Guyana (20%), Filipinas (6,6%), Perú (5,6%) y Canadá (1,4%).

El direccionamiento estratégico de Superbrix se fundamenta en los siguientes pilares que definen la competitividad de la empresa:

- Gestión administrativa, productividad e innovación de procesos;
- Gestión de la tecnología para la innovación;
- Recurso humano;
- Innovación de productos y calidad, y
- Entorno

Presentación del modelo de negocio actual

En la primera Sesión Plenaria que se desarrolló en Barranquilla el 26 agosto 2013 se aplicó al grupo primario de la empresa la encuesta master desarrollada por el grupo dinamizador para establecer el modelo de negocio actual de Superbrix, el cual se basa en el diseño y fabricación de maquinaria y soluciones llave en mano para la agroindustria de los granos y los cereales, adaptado a las necesidades de cada mercado, haciendo que las ventas en ellos sean la principal fuente de ingresos para el crecimiento y expansión de la empresa.

FIGURA 14
PLANTA SUPERBRIX



Cortesía: Superbrix, 2014.

El éxito en los mercados internacionales se debe principalmente a la capacidad de innovación sobre los productos centrales (estándar) más la ingeniería asociada a los proyectos que se desarrollan. El modelo internacional de exportación se ajusta a las condiciones particulares y flexibles de cada negocio para cada cliente dentro del concepto de solución integral. Sin embargo, Superbrix enfrenta en el mercado internacional una alta competencia por parte de varias firmas internacionales ampliamente conocidas en su sector.

Las expectativas de crecimiento del mercado en Venezuela no son muy atractivas debido a la situación política de ese país. Se espera compensar el crecimiento con las ventas en Filipinas, Perú y Guayana; así mismo, la expectativa es que el TLC firmado con los Estados Unidos permita la venta de equipos principalmente para el procesamiento de trigo.

Los sectores industriales en donde se espera mayor éxito son los de Canadá y Perú en el subsector de secamiento de cereales y los de la Unión Europea y Brasil con los hornos de biomasa. Se considera que los sectores industriales de trigo serán muy atractivos por la patente Nutribrix pendiente del proceso de aprobación. Los segmentos de clientes actuales más atractivos están en el sector de secamiento y molienda de arroz en el Perú, Ecuador y Filipinas, y en el de los molinos de arroz en Perú, Filipinas y Venezuela.

En el segmentos de clientes futuros es necesario implementar esfuerzos en los Estados Unidos, Brasil, México y Europa. Existen también segmentos de clientes internacionales en peligro de perderse, especialmente en los sectores de puertos graneleros, debido a la alta competencia china, a las copias de algunos productos, el incumplimiento en los pagos, y a mejores condiciones de venta de empresas brasileiras y argentinas.

Las propuestas distintivas de valor se ajustan a las necesidades de los clientes de sectores como el de los molinos de arroz, los acondicionadores de maíz y arroz, los de secado y los de hornos de biomasa del sector de semillas para Canadá y Europa y el de almacenamiento de granos.

Los principales elementos mínimos de cubrimiento de las necesidades y deseos de los clientes se reflejan en la propuesta distintiva de valor, en el precio de la oferta, en el producto innovador, en la calidad, en el cumplimiento y el servicio posventa. Las necesidades atendidas son la solución completa e integral para el cliente, la flexibilidad y el valor del producto, además de una atención directa por parte de los dueños. Las necesidades no atendidas y solicitadas por el cliente en la actualidad son la reducción de precios y el plazo de entrega de los equipos. Las necesidades de los mercados son atendidas por agentes y alianzas con empresas en el exterior.

Los canales de distribución comprenden la venta directa de fábrica al cliente. Hay otros canales más rentables con empresas representantes que tienen infraestructura y cubren los gastos de atención al cliente.

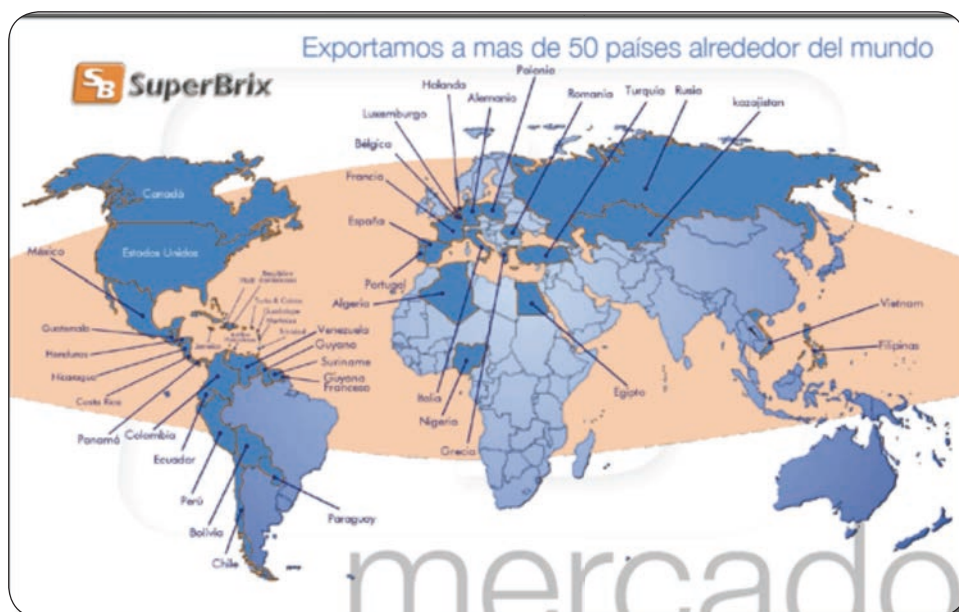
Se considera que no se deben eliminar canales del modelo en la actualidad, sin embargo, se podrían establecer aún mejores alianzas con empresas del mercado. La relación con los clientes es calificada como buena y los clientes internacionales tienen muy buen conocimiento de la empresa. Se visitan directamente y se atienden ferias internacionales con contacto personalizado. Se estima apropiado desarrollar actividades para invitar a los clientes a la planta de Barranquilla y participar en más ferias internacionales especializadas para mostrar una mejor relación de los clientes con la empresa; además, se aconseja enfocar la actividad de las visitas y el servicio técnico, así como una mayor participación en las redes sociales.

Los clientes consideran que los principales atributos de la empresa por los cuales están dispuestos a pagar más son la calidad de los productos y la constante innovación en las mejoras implementadas en ellos. Los precios ofrecidos en el mercado dependen de las necesidades expresadas en cada

solicitud de los clientes. Los precios se fijan en dólares de los Estados Unidos de acuerdo al mercado, los costos y la fluctuación de la tasa de cambio.

El grupo primario de la empresa considera que para mejorar la propuesta de valor se requiere orientar y capacitar los canales de distribución actuales, participando en ferias internacionales, haciendo publicidad en revistas especializadas, ayudando a financiar por medio de leasing a los compradores, aumentando la participación virtual, y financiando a los compradores a 180 días fecha B/1, además de desarrollar actividades tendientes a dinamizar la propuesta de valor aumentando las capacidades de negociación del talento humano, manteniendo el seguimiento con los clientes CRM, incrementando el nivel de inventario de los repuestos y partes, fortaleciendo los procesos automatizados con un mejor software para el diseño, la ingeniería y los proyectos, así como reforzando la logística de entrada y salida, y aumentando el bilingüismo en el nivel técnico. Se requiere más presencia en eventos internacionales, capacitación del talento humano, desarrollo de un plan estratégico de marketing y mejoramiento de las actividades en los canales de distribución, aumentando las relaciones B2B.

FIGURA 15
SUPERBRIX. CUBRIMIENTO DE MERCADOS



Cortesía: Superbrix, 2013.

En la segunda sesión en Barranquilla el 5 noviembre de 2013 (II Sesión Plenaria) se presentó el reporte de la encuesta master y el modelo de negocios consensuado de la primera sesión. Se procedió a discutir más a fondo sobre propuesta de valor de la empresa.

Este primer lienzo consensuado indica varios aspectos relevantes del modelo frente a las implicaciones que tienen, tanto para la empresa como para los clientes, los costos asociados al cambio, la posibilidad de obtener ingresos recurrentes por diferentes factores, la oportunidad de conseguir ingresos por anticipado, la necesidad de estructurar los costos de la empresa para mejorar la competitividad, las formas posibles para su crecimiento en los mercados, y la manera de protegerse mejor de la competencia.

Modelo de Negocio Exportador Dinamizado

En la tercera sesión, realizada en Barranquilla el 9 de diciembre del 2013, se tomaron las lecciones aprendidas en el ejercicio de la segunda sesión a fin de desarrollar el lienzo y mostrar cómo se consolida el lenguaje visual del modelo de negocios que orienta la empresa a los mercados internacionales. Las herramientas utilizadas a partir de la encuesta master generaron el primer lienzo, lo que condujo a la discusión de las siete preguntas claves para dinamizar el modelo, enfrentando la propuesta de valor a cada uno de sus segmentos de clientes. Este análisis llevó a eliminar, reducir, aumentar o crear las innovaciones requeridas por el modelo.

Se definió que el segmento de clientes internacionales, a quienes la empresa crea valor, está constituido por las plantas de procesamiento industrial de arroz, de acondicionamiento y almacenamiento de cereales, granos y semillas, por los sistemas de manejo de graneles portuarios, y fraccionamiento de cereales.

La propuesta distintiva de valor es ofrecer soluciones integrales con apoyo tecnológico desarrollado a la medida de las necesidades del cliente. Las principales actividades de la oferta de valor cubren la posibilidad de diseñar y fabricar plantas completas de procesamiento con un excelente apoyo tecnológico y eficiente servicio técnico y de posventa.

Para lograrlo de requiere montar una red de representantes y agentes internacionales apoyados por tecnologías de la información a fin de facilitar el trabajo. Se estima conveniente hacer alianzas con consultores internacionales para ser más eficientes en el proceso de internacionalización de la empresa.

Diez Modelos de Negocio Exportador...: Superbrix

Los clientes son la razón de Superbrix, por consiguiente, es necesario mantener una muy buena relación con ellos que permita una atención más personalizada de acuerdo a las necesidades de cada uno y ajustadas a sus requerimientos.

Se estima necesario crear redes y comunidades virtuales para fortalecer las relaciones entre ellos y la empresa y compartir asuntos tecnológicos y de capacitación.

El modelo de ingresos se orienta a desarrollar operaciones y transacciones comerciales de bajo riesgo y exposición por medio de cartas de crédito bancarias y financiación mediante leasing

Para la empresa el principal recurso considerado clave es la tecnología y el conocimiento propio de los procesos industriales. Además, se estudia la posibilidad de estructurar más eficientemente los canales de distribución mediante la ubicación en zonas francas y portuarias en la costa del caribe. De todas formas y como un tema recurrente se estima necesario fomentar el bilingüismo de los empleados de la empresa.

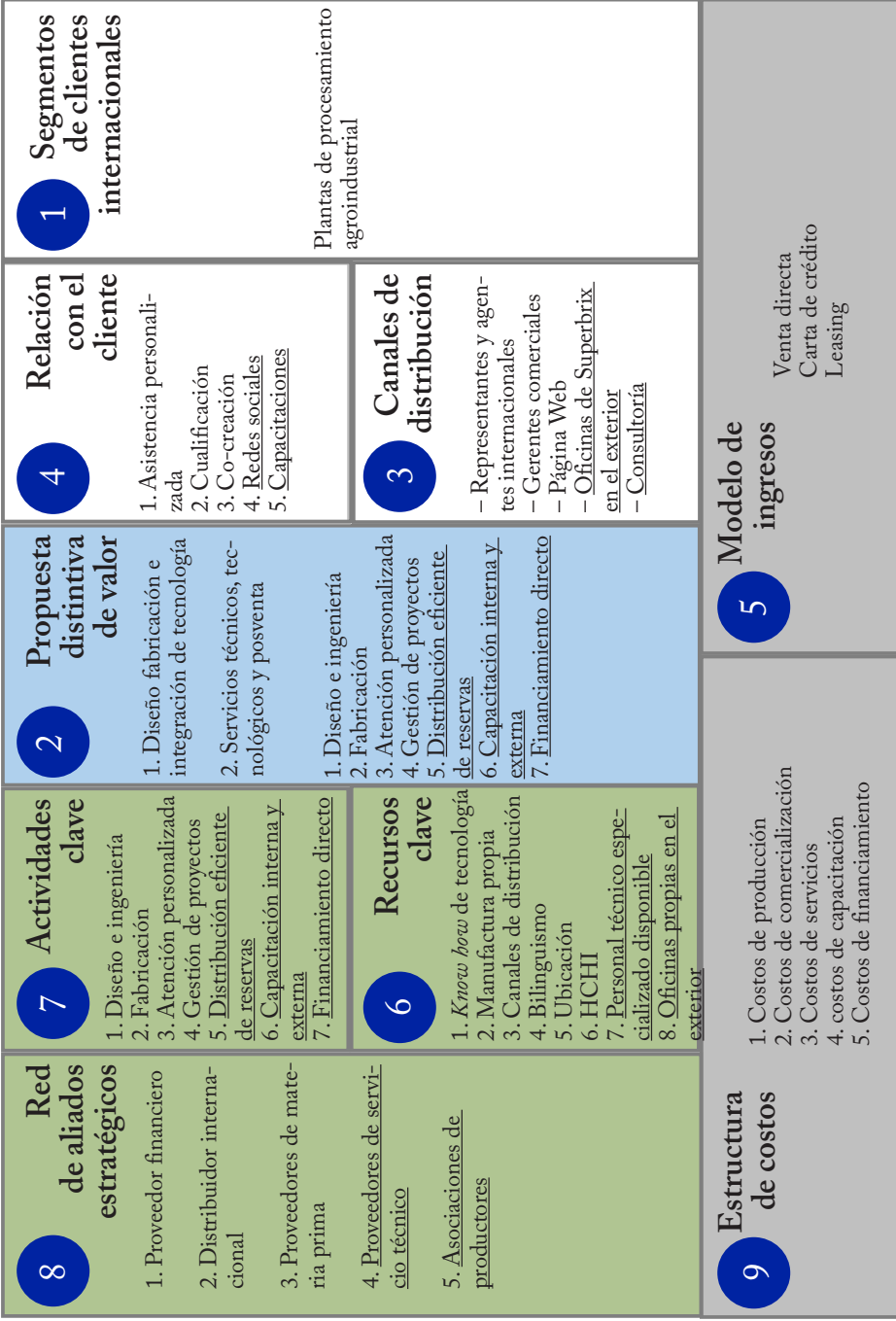
El segundo recurso clave de Superbrix es el departamento de innovación, desarrollo e investigación, que con su estructura se propone alcanzar niveles más altos de competitividad, para lo cual necesita profesionales técnicos especializados en las oficinas locales y del exterior.

La actividad clave más importante en el modelo de negocio de Superbrix es el diseño y fabricación de los equipos, para lo cual la empresa ha destinado importantes recursos humanos y económicos. Son también importantes la distribución de repuestos, el personal técnico capacitado y la financiación a los clientes.

Así mismo, la empresa requiere afianzar alianzas con sus proveedores de materiales y servicios, al igual que con los distribuidores internacionales a fin de mantener e incrementar su posición competitiva en los mercados.

En la misma forma debe concentrar sus esfuerzos internos para mantener el control de los costos de manufactura y mano de obra y de los equipos en su planta de producción, como también todos los costos variables de distribución y comercialización de los productos.

GRÁFICA 23
SUPERBRIX. CANVAS DINAMIZADO



Cortesía: Superbrix 2014.

Futuro

En el futuro la empresa debe mantener su orientación como proveedor competitivo y confiable de bienes de capital y servicios de diseño e ingeniería de plantas llave en mano para el procesamiento de cereales en el mercado internacional. Para cumplir con este objetivo principal debe continuar la investigación de soluciones tecnológicas de acuerdo a su nivel de complejidad, implementando mayores esfuerzos en la innovación tecnológica con el fin de mantener el ingreso a nuevos mercados internacionales.

Este esfuerzo requiere fuentes de financiación de bajo costo que permitan generar servicios de apoyo a los programas de aumento de la competitividad, para implementar normas técnicas que apoyen la calidad de los productos exportados.

Referencias bibliográficas

Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model generation

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

CAPÍTULO 4

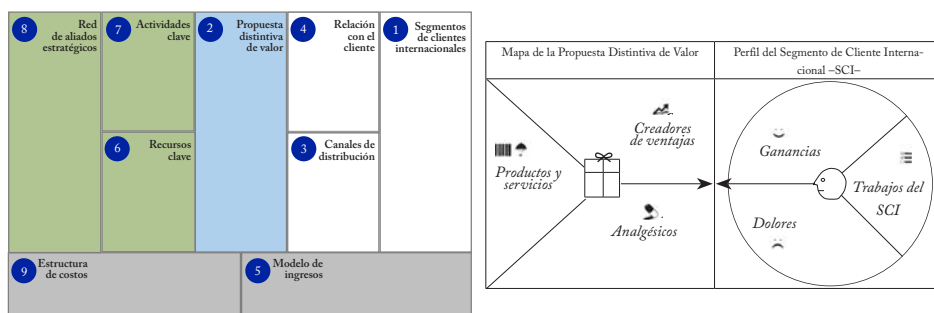
LECCIONES APRENDIDAS

Ángela García Trujillo

Para este último capítulo compartimos con los lectores algunos pensamientos y frases célebres de los líderes de cada organización que participó en el Programa 3E y en relación con su Modelo de Negocio Exportador, su metodología y su dinámica de talleres.

La empresa que sobrevive no necesariamente es la más fuerte, sino aquella que se adapta: Traverso, mayo de 2013.

Apropiarse de herramientas básicas para trabajar en equipo dentro de su organización y construir un Modelo de Negocio Auto-Disruptivo (sin fecha de vencimiento): DG&A Duarte García Abogados. Unidad de Desarrollo Empresarial, octubre de 2013.



Parametrizar una metodología que haga la empresa más competitiva internacionalmente: Intercolor, octubre de 2013.

Atrás queda la aproximación producto céntrica en las exportaciones: Ricardo Duarte. DG&A Unidad de Desarrollo Empresarial, noviembre de 2013.

Nos ha obligado a pensar en el tema de internacionalización de forma organizada. Análisis más exhaustivo por un grupo amplio, conformado por distintas dimensiones de la Fundación, apoyado por el equipo dinamizador y la metodología: Fundación Santa Fe de Bogotá, noviembre de 2013.

El programa hizo que Corferias reafirmara su condición de exportador de servicios y proporcionó las bases para su papel de articulador de actividades de desarrollo de ciudad en una sociedad global: Corferias, diciembre de 2013.

Que el programa sea una unión privada-pública, pone en un escenario las necesidades de los empresarios colombianos ante el gobierno. Guirnaldas, noviembre de 2013.

Nos ayudó a estructurar mejor el equipo de trabajo administrativo, implementando más actividades generales con herramientas como el canvas. Tenemos más claridad de cómo hacer análisis de empresa y sus planes maestros: Superbrix, diciembre de 2013

Trabajo en equipo y espacio para pensar: Distrihogar, diciembre de 2013.

Motivante lección empresarial, para un futuro exportador colombiano diferente: José Manuel Restrepo Abondano. Rector CESA, diciembre de 2013.

Top 10. Frases célebres, lecciones aprendidas por las compañías beneficiarias del Programa 3E (2013)

1. Juan Pablo Uribe, Director General de la Fundación Santa Fe de Bogotá:
Con el apoyo de las entidades que nos invitaron, vimos en profundidad la complejidad y el detalle que debe tener un MNE para ser exitoso.

2. Andrés López, Presidente Corferias:

Usualmente cuando hablamos de exportaciones pensamos en términos de bienes, y no es fácil para una empresa del sector de servicios, formular un Modelo de Negocio Exportador. Tal vez esa fue la principal lección: ver cómo Corferias, empresa del sector de servicios, puede formular exitosamente un Modelo de Negocio Exportador.

3. Hernando Vásquez, Presidente FEPCO Zona Franca:

La orientación brindada por las entidades socias del Programa 3E, estuvo encaminada a reorientar algunas de las ideas que se tienen al empezar una empresa, pero que con el transcurrir del tiempo, por su crecimiento y desarrollo, empuje y problemas se van olvidando, permitió volver sobre aspectos básicos de la administración de empresas.

Lecciones aprendidas

4. Luis Enrique Piedrahita, Gerente General de Moduart:

Habernos dado la oportunidad de revisar el Modelo de Negocio Exportador...; vale la pena darse la oportunidad de volver permanentemente sobre el modelo, de una manera rutinaria, y ya nos pusimos como tarea hacerlo.

5. José Quintero, Gerente de Guirnaldas:

El programa fue muy útil para sentar las bases de un plan estratégico. Pero creo que la mayor lección estuvo en aprender a parar en algunos momentos, mirar el modelo de negocio que estamos haciendo y evaluar alternativas disruptivas.

6. Ana Gloria Mejía, Accionista de Intercolor:

A través del programa logramos identificar la categorización que manejamos, como en la vida: qué es lo urgente, lo importante, lo fundamental y lo esencial.

7. Sonia Villamizar, Accionista de Multipartes:

Bueno, la mayor lección del Programa fue comprobar la creencia de que sabíamos exportar, y teníamos una metodología conocida y casi que podíamos transmitírsela a la gente... creíamos que eso era como innato, que se iba transmitiendo a través del tiempo y que no aplicábamos una metodología tan clara, tan concreta, que nos hiciera un paro en el camino a todos juntos y lograra encausarnos hacia la conquista de nuevos mercados.

8. Mariano Ghisays, Presidente de Superbrix:

Haber conocido el lienzo el Canvas, haberlo aplicado. Era una herramienta que apenas conocían dos de nuestros funcionarios pero que no habíamos tenido la oportunidad de aplicarla en la empresa... la herramienta del Canvas nos permitió conocer lo complejo que es nuestro negocio, lo complicado que es y las dificultades que teníamos para encontrar un plan de negocio unificado para todas las actividades del negocio.

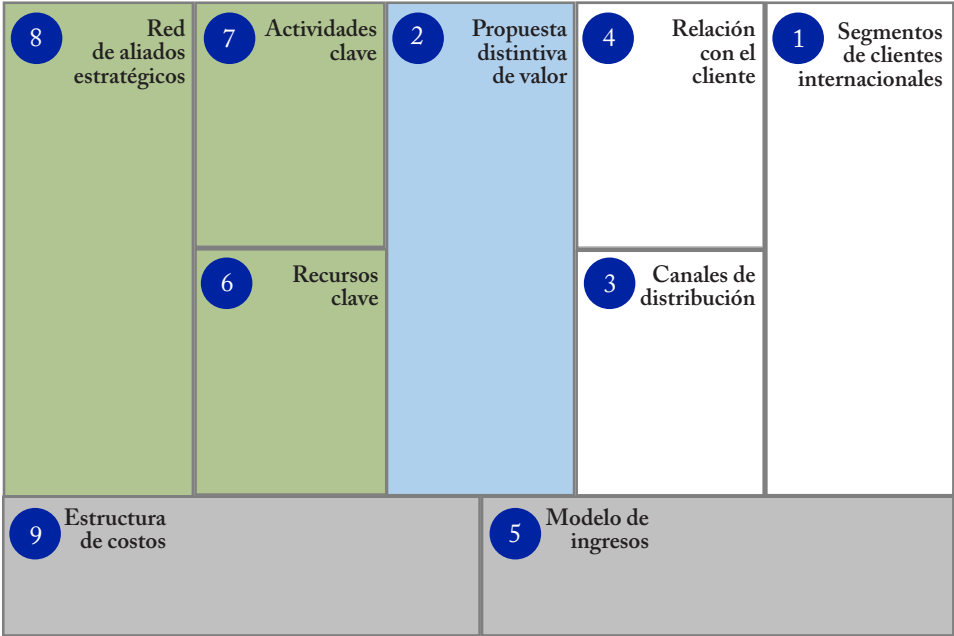
9. Guillermo Daw, Vicepresidente Ejecutivo de Gralco:

La mayor lección aprendida es que me renueva y me ratifica el concepto de que los mercados son cambiantes. Lo que hace necesario que constantemente estemos revaluando y revisando nuestro modelo de negocio para poder participar de mejor manera en los aspectos comerciales y en el desarrollo de las organizaciones.

10. Juan Fernando Valencia, Director de UEN Dotación Institucional de Distrihogar:

La lección más importante que aprendí en este programa aplicando la metodología canvas... es cómo con una herramienta muy simple, muy sintética logra uno establecer las nueve claves importantes que un proyecto exportador potente debe tener. Le ayuda a visualizar a uno, mucho más fácil, comunicarlo al equipo de manera más simple y adicional a volverse sintético y contundente.

GRÁFICA 24
LOS NUEVE BLOQUES DEL LIENZO O CANVAS DISEÑADO/AJUSTADO
POR EL PROGRAMA 3E



Herramienta Canvas del “*Business Model Generation Book*” - Alex Osterwalder & Yves Pigneur.

FIGURA 16
EQUIPO DINAMIZADOR Y EJECUTIVOS DE GRALCO.
PLANTA GRALCO, BARRANQUILLA



Lecciones aprendidas

FIGURA 17

SESIÓN PLENARIA III SUPERBRIX. SEDE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. ANTIGUA PLAZA DE ADUANAS



FIGURA 18

SESIÓN PLENARIA III, EN EL CESA, BOGOTÁ. EJECUTIVOS DE MODUART



FIGURA 19

CEREMONIA DE CIERRE PROGRAMA 3E CLUB METROPOLITAN.
BOGOTÁ, MARZO DE 2014



Fuente: CESA, 2014.

FIGURA 20
LA MEJOR LECCIÓN EMPRESARIAL APRENDIDA
SON LOS TESTIMONIOS DE LOS EMPRESARIOS



Referencias bibliográficas

Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).

Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).

Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abogados, U. d. (2013). *Programa de empresas de excelencia exportadora-metodología*. Bogotá.
- Avellaneda Cortés, Ricardo et ál. (2012). *Cómo lograr el éxito en el juego exportador global*. Bogotá: EAN.
- Banco de la República. (n.d.). Disponible en [<http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>], consultada en abril de 2014.
- Bancoldex (2011). *Comportamiento de la Industria Gráfica*. Disponible en [http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=730:comportamiento-de-la-industria-grafica&catid=37].
- COMTRADE, C. b. (2013). *Importaciones de muebles a nivel mundial*. Bogotá.
- Czinkota, R. (2011). “Environment”, en *International Business* John Wiley & SOs, Inc.
- De la Vega, E. (marzo-abril de 2013). “El atún, un alimento de talla mundial”, *Revista de la ANDI*, no. 239.
- Dinero.com* (2013). “Industria gráfica también exporta”. Disponible en [<http://www.dinero.com/empresas/articulo/la-industria-grafica-tambien-exportacion/177150>].
- Ecopetrol (n.d.). Disponible en [<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Libro60anos/esp/cap8-1.htm>].
- Entrevista al ex Gerente de Exportaciones Moduart (2005). (A. García, entrevistadora).

Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos

- Entrevista a Luis Piedrahita (25 de abril de 2014). Visión futura Moduart y Milestone. (A. García, entrevistadora).
- FAO. (2014). *FAO Fisheries Global information systems (FAO-FIGIS)*. Disponible en [<http://fao.org/fishery/figs/>].
- Fedesarrollo. (2013). *El mercado del atún en Colombia*. Bogotá.
- FEPCO (julio de 2014). disponible en [<http://www.fepco.com.co/>], consultada en julio de 2014.
- FEPCO Zona Franca S.A. (2012). *Haciendo Empresa en Colombia. FEPCO VI*.
- Fundación Santa Fe de Bogotá –FSFB (2014). Disponible en [www.fsfb.org.co], consultada en marzo de 2014
- Gralco. (n.d.). Disponible en [www.gralco.com.co] y [www.alamar.com.co], consultada en junio de 2014.
- Hill, C. W. “Negocios internacionales”, en *Competencia en el mercado Global*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Intercolor S.A. (n.d.). Disponible en [www.intercolorcolombia.com], consultada en marzo de 2014.
- La Nota Económica* (2013). “Servicios empresariales”, Especial Petróleo y Servicios Petroleros, pp. 10 y 11.
- McKinsey&Company (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá.
- Moduart (2014). Disponible en [<http://www.moduart.com/section/show/id/1>], consultada el 21 de abril de 2014.
- NOTIFIX. (2014). Notix la industria del mueble de tablero. *Notifix Newsletter*.
- Presentación Primera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A (2013).
- Presentación Segunda Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía de DG&A. (2013).
- Presentación Tercera Sesión Plenaria. Bogotá. Cortesía DG&A. (2013).
- Publicaciones Semana* (2014). *100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes*.

Referencias bibliográficas

Traverso, V. (2013). *CAF: Presentación ANIF Programa Empresas de Excelencia Exportadora*. Bogotá.

Vásquez, H. (2013). *Tratado sobre una política petrolera rentable, estable y ágil en Colombia*. Bogotá.

youblisher. Disponible en [<http://www.youblisher.com/p/173100-Test/>].

GLOSARIO

3E. Empresa de Excelencia Exportadora

Academia. Es la Institución de Educación Superior que participa y acompaña a el Programa 3E y su metodología a través del conocimiento, el aporte intelectual y la investigación. Además de su involucramiento en la disciplina de la Administración de Empresas.

APP. Alianza Público Privada.

Auto-Disrupción. Nombre dado por la metodología 3E al proceso de cambiar constantemente el modelo de negocio a través del cuestionamiento dinámico de cada variable sobre el entorno presente y futuro de su plan estratégico.

Business Model Canvas. Herramienta adoptada en el Programa 3E. Autores Osterwalder y Pigneur (2010). Se conoce también como Canvas o Lienzo y está compuesto por nueve bloques que se visualizan en una sola imagen.

CAF banco de desarrollo de América Latina: antes Corporación Andina de Fomento.

Director del Programa 3E. Facilitador. Quien lideró y facilitó la metodología a las diez empresas del programa para un total de 30 sesiones durante cuatro meses en las cuatro principales ciudades del país.

Encuesta Master. Herramienta de la metodología 3E. Nombre dado a la encuesta diligenciada por los altos ejecutivos de cada empresa previo a la primera sesión plenaria. Su objetivo es revelar a través de sus respuestas el entorno de su actividad exportadora.

Equipo Primario. Nombre dado por el Programa 3E al equipo de altos ejecutivos más un miembro de la junta directiva de cada empresa o beneficiaria y que participó en las tres intervenciones del programa.

Equipo Dinamizador. Lo conforma una persona delegada por cada socio del programa en las sesiones plenarias con los empresarios. Es decir, representantes del sector público, el sector privado y la academia. Participa en las tres sesiones con sus aportes intelectuales.

Fases del Programa 3E. Etapas de construcción del programa (dos en total) para un cubrimiento de seis meses.

Primera fase. A partir de un universo empresarial selecto y predefinido de compañías (bases de datos) se identifica el grupo de empresas que cumplen los criterios mínimos de elegibilidad; se consolidan los apoyos de entidades públicas y privadas, socias o no del Programa, para las fases I y II; se adelantan las entrevistas con los dueños y la alta dirección de las empresas elegidas; se genera la identificación final de las 3E pioneras y, por último, los socios del programa votan por las empresas finalistas. Duración de la fase: dos meses.

Segunda fase. Intervención de diez 3E identificadas mediante un Acompañamiento Estratégico Individual (AEI). En cada 3E se estructura el Plan Maestro para la Dinamización Exportadora, donde se examina, conjuntamente con el equipo dinamizador, su plan estratégico exportador o su dinámica exportadora, con base en una revisión del modelo actual, el entorno, y las estructuras corporativas y competitivas. Una vez estructurado, se formula el Plan Dinamizador del Desempeño Exportador de cada 3E compartido y construido con la alta dirección de cada 3E para cruzar, durante o después de su intervención, sus necesidades/debilidades contra la oferta de desarrollo empresarial para la exportación (público-privada). Ejecuta el Director del Programa. Duración de la fase: cuatro meses.

Intranet 3E. Herramienta virtual creada en Google Drive con acceso para los socios del programa. Incluye la información de cada una de las empresas, los informes de las sesiones y el sector.

MNE. Modelo de Negocio Exportador

Plan Dinamizador. Es aquel que contiene la hoja de ruta de las recomendaciones y acciones a implementar en el corto y mediano plazo para acelerar y hacer más rentable el desempeño exportador. El plan incluye la oferta de desarrollo empresarial para la exportación (público-privada).

Programa 3E. Iniciativa CAF 2013. Ejercicio metodológico con acompañamiento estratégico que tiene como propósito potencializar las exportaciones

Glosario

de las empresas exportadoras que cuentan con presencia y trayectoria en los mercados internacionales.

Reporte individual. Sesiones plenarias. Son los informes que diligencia cada una de las personas que hacen parte del equipo dinamizador y sobre cada sesión.

Sesión plenaria. Se trata del nombre dado a las sesiones (tres por empresa). Es un trabajo conjunto entre el equipo dinamizador y cada empresa seleccionada (equipo primario) a través de talleres de un día, donde se avanza en la construcción metodológica y práctica de su MNE.

Socios del Programa 3E. Son las entidades pertenecientes al sector público, al sector privado y la academia que aportan su capital intelectual y su oferta de desarrollo empresarial, financiera y no financiera, para el Programa 3E.

ANEXO

**ABC: PROGRAMA DE EMPRESAS DE EXCELENCIA
EXPORTADORA 3E**

EDICIÓN 2013

1. ¿Qué es y qué pretende?

El Programa 3E es un trabajo de alianza entre el sector público, el sector privado y la academia que busca potenciar los modelos de negocio de las empresas exportadoras de productos y servicios no tradicionales, entregando herramientas que permiten a los empresarios evaluar, mejorar e innovar constantemente su Modelo de Negocio Exportador.

2. ¿Cuáles empresas exportadoras son elegibles para participar en el Programa 3E?

Los socios del Programa 3E buscan identificar un grupo de potenciales beneficiarias a partir del universo empresarial exportador en Colombia, las cuales deben cumplir con unas características de elegibilidad como, por ejemplo,

- Estar domiciliadas en diferentes ciudades representativas de Colombia;
- Ser preferiblemente de capital mayoritariamente colombiano;
- Con exportaciones entre US\$500.000 y US\$50 millones en 2013;
- Tener mínimo dos años de existencia;
- Tener una situación financiera estable, y
- Estar comprometidas formalmente con la participación de su alta dirección en las sesiones de trabajo del programa.

3. *¿Cómo se identificarán las empresas exportadoras beneficiarias del Programa 3E?*

Tras la aplicación de los criterios de elegibilidad a las empresas exportadoras inscritas vía la plataforma Web, un comité compuesto por los socios aportantes al Programa identifica las empresas exportadoras que pueden ser beneficiarias del acompañamiento dinamizador de su Modelo de Negocio Exportador.

4. *¿Cuál es el valor agregado para las empresas que están dentro del Programa 3E?*

El valor agregado que genera el Programa 3E en las empresas exportadoras consiste en prepararlas para la innovación o mejoramiento de sus Modelos de Negocio Exportador detrás del producto o servicio que vende. Se pasa de una visión producto-céntrica de las exportaciones a una apalancada en el Modelo de Negocio Exportador.

5. *¿Qué deben hacer las empresas exportadoras para participar en el Programa 3E?*

Dado el éxito del Programa 3E en la edición 2013, el propósito es que en la edición 2014 se inscriban más empresas en un mayor número de ciudades, y se pase de diez a treinta empresas beneficiarias, por lo tanto, las empresas exportadoras interesadas en participar deben inscribirse a través del formulario oficial en línea de la CAF.

El sello Empresas de Excelencia Exportadora

ICONTEC, como socio del Programa, con el apoyo de la Unidad de Desarrollo Empresarial de la firma Duarte García Abogados, ha construido un esquema de certificación de calidad que le permitirá a las empresas exportadoras que culminen exitosamente el Programa vincularse voluntariamente al proceso de certificación con miras a obtener el Sello 3E y poder demostrar, de forma permanente, que cuentan con un Modelo de Negocio Exportador Dinamizado que le brinda a sus clientes internacionales confiabilidad y respaldo.

Este sello será lanzado al mercado durante el segundo semestre de 2014.

Programa Empresas de Excelencia Exportadora 2013

El Programa “Empresas de Excelencia Exportadora” (Programa 3E), en el cual participa CAF, busca potenciar los Modelos de Negocio Exportador de las empresas exportadoras de productos y servicios no tradicionales en un trabajo de alianza público privada.

Las empresas exportadoras colombianas deben proyectar y estructurar sus modelos de negocio con más confianza y conocimiento hacia un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales y un encadenamiento productivo global más inteligente, a fin de convertirse en organizaciones de excelencia.

Luego de su participación, las primeras empresas beneficiarias del Programa 3E, edición Colombia 2013, compartieron sus testimonios sobre los resultados y beneficios en un video que puede encontrarse en Youtube bajo el nombre “Video DG&A. Resultados empresas de excelencia exportadora”.

[<http://youtu.be/9FhsoclmeRo>].

PERFIL DE LOS AUTORES

Ricardo Duarte Duarte. Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, con estudios de posgrado en Gobierno, Gerencia y Asuntos Políticos de la Columbia University y en Derecho de los Negocios Internacionales de la American University, Washington Collegue of law. Fue viceministro de Desarrollo Empresarial de Colombia en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre octubre de 2008 y junio de 2010, y se desempeñó como Jefe Negociador de Colombia en las negociaciones del TLC con Canadá, y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio –AELC. Actualmente es Director de la Cámara de Comercio Colombo China de Inversión y Comercio; es socio fundador y abogado consultor de la firma de abogados Duarte García Abogados en el área de Inversión y Comercio. Embajador de Colombia en Canadá desde febrero de 2013.

Edgar Vieira Posada. Economista de la Universidad de Medellín; especialista en Desarrollo Económico del IRFED de París, Francia. Magister en Relaciones Internacionales de la Universidad Javeriana de Bogotá y doctor en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de París III Sorbona Nueva. Su experiencia profesional incluye el Instituto de Comercio Exterior INCOMEX (hoy Ministerio) y el Fondo de Promoción de Exportaciones –PROEXPO (hoy Proexport y Bancoldex), la Unión de Bananeros de Urabá –UNIBAN, el Consejo Colombiano de Usuarios del transporte –CUTMA, la Junta del Acuerdo de Cartagena(hoy Secretaría de la CAN) en Lima, Perú, y la Oficina de Consultoría de Araújo Ibarra & Asociados en Caracas, Venezuela. Es profesor de programas de posgrado en varias universidades del país y durante diez años en la Universidad Javeriana; desde septiembre de 2010 se desempeña como profesor titular del Colegio de Estudios Su-

periores de Administración –CESA, donde participa en el programa de MBA Internacional y coordina el Centro de Estudios sobre Globalización e Integración –CEGLI. Es autor de cuatro libros y editor de dos sobre temas de integración y globalización, y ha colaborado con capítulos de libros y varios artículos.

Ángela García Trujillo. Especialista en el área de comercialización internacional con énfasis en el canal de *retail* y con experiencia laboral internacional de más de quince años en venta y logística para importaciones y exportaciones de mercados especializados, y planeación estratégica de ventas internacionales. Trabaja con equipos comerciales, fuerzas de venta y equipos administrativos en temas comerciales, administrativos y de servicio al cliente de los sectores agroindustrial y manufacturero. Su experiencia laboral incluye el trabajo directo en los mercados de Estados Unidos, Europa y América Latina. Ha representado marcas internacionales para la región como MultyHome de Canadá, Hin Lim de Malasia y Mr. BBQ de Estados Unidos. Con estudios en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y especialización en Mercadeo Internacional de la Universidad Berkeley de California. Desde el 2007 se desempeña como consultora empresarial y desde el 2010 es profesora de pregrado de la Cátedra Negocios Internacionales del Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA. Es miembro del CEGLI –Centro de Estudios sobre Globalización e Integración del CESA y desde el 2013 se desempeña como Gerente del Programa Empresas Excelencia Exportadora del CESA.

Juan María Andrade Pérez. Ingeniero Electrónico de la Universidad Javeriana de Bogotá, con Maestría en Ciencias, M.Sc., en Ingeniería Industrial de la St. Louis University en los Estados Unidos, con énfasis en cadenas internacionales de logística y abastecimiento y con MBA del Moore School of Business de la University of South Carolina en los Estados Unidos, con énfasis en International Business Studies. Su experiencia profesional incluye cargos directivos en Kodak Colombiana Ltd.; Gerente de Planeación y Desarrollo en NCR de Colombia S.A.; Gerente de Planeación Estratégica en Mitsubishi Colombia Ltd.; Gerente de Planeación y Desarrollo de la División Internacional de Alimentos para la promoción internacional del café de Colombia y otros productos, y Gerente General de la Comercializadora

Perfil de los autores

Internacional Colombo Escandinava, Scancol S.A., para la promoción de productos colombianos en Japón, Escandinavia y Europa. Ha sido director del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Javeriana, y profesor de Marketing, Marketing Internacional, Negocios Internacionales y Gerencia Estratégica Internacional de la Universidad Javeriana, de la Universidad de la Sabana y del CESA. Es miembro del grupo de investigación CEGLI, Centro de Estudios sobre Globalización e Integración del CESA.

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA
Este libro se terminó de imprimir en octubre de 2014, en Bogotá DC
Se compuso en caracteres Adobe Caslon Pro de 12 pts.
Y se imprimió sobre papel Bond de 75 gr.

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora, Edición 2013 (Programa 3E), fue creado por la oficina de CAF –banco de desarrollo de América Latina– en Colombia, en alianza con el sector público-privado y la academia, con el fin de construir un Modelo de Negocio Exportador –MNE– para Pymes con trayectoria exportadora, cuyo objeto primordial es potencializar las exportaciones de las empresas seleccionadas.

