

Innovación en *Modelos de Negocio Exportador* colombianos

Ángela García Trujillo
Editora

40
AÑOS
1975 - 2015



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

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.

