Programa 3E
Instrumento innovador de política pública

Eugenia Ordóñez Noriega
Juan María Andrade Pérez
Luis Antonio Loaiza Mendoza
Editores

Colegio de Estudios Superiores de Administración

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

Colegio de Estudios
Superiores de Administración

PROGRAMA 3E

INSTRUMENTO INNOVADOR DE POLÍTICA PÚBLICA

Eugenia Ordóñez Noriega
Juan María Andrade Pérez
Luis Antonio Loaiza Mendoza
(Editores)

PROGRAMA 3E

INSTRUMENTO INNOVADOR DE POLÍTICA PÚBLICA

CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración
CAF-Banco de Desarrollo de América Latina

658.401 / P964p 2016
Ordóñez Noriega, Eugenia; Andrade Pérez, Juan María; Loaiza Mendoza, Luis Antonio (Editores)

Programa 3E, instrumento innovador de política pública/Ordóñez Noriega, Eugenia; Andrade Pérez, Juan María; Loaiza Mendoza, Luis Antonio (Editores). Bogotá: CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración. Editorial CESA, 2016. 202 p.

Descriptores: Planificación estratégica. Política pública-Exportaciones-Colombia. Planificación empresarial. Diversificación de exportaciones-Colombia. Política pública-Innovación

© 2016 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración
© 2016 CAF-Banco de Desarrollo de América Latina
© 2016 Eugenia Ordóñez Noriega, Juan María Andrade Pérez
y Luis Antonio Loaiza Mendoza (editores)

ISBN: 978-958-8722-97-9

Editorial CESA
Casa Incolda
Diagonal 34a No 5a - 23
www.editorialcesa.com
www.cesa.edu.co
editorialcesa@cesa.edu.co

Bogotá, D.C., junio de 2016

Coordinación editorial: Editorial CESA
Apoyo editorial: CEGLI - Centro de Estudios sobre Globalización e Integración.
Corrección de estilo: Damaris Martínez
Diagramación: José Ignacio Curcio Penen
Diseño de portada: Juliana Avella
Impresión: Imageprinting

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

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Índice

Presentación 11
Enrique García

El papel de la academia en el Programa 3E 13
Henry Bradford Sicard

Dedicatoria 15

Introducción 17
Eugenia Ordóñez Noriega, Juan María Andrade Pérez
y *Luis Antonio Loaiza Mendoza*

¿Qué es y qué no es el Programa 3E? 17
Coyuntura actual 18
Historia 3E 18
Ola II 19
Objetivos 21
Referencias bibliográficas 23

Capítulo I
Retos y oportunidades para una mayor inserción de Colombia en la economía global 25
Martín Gustavo Ibarra Pardo

Contexto mercado mundial, dinámicas y tendencias 25
América Latina en la economía global
Desempeño y proyección (integración y/o cooperación) 27

Colombia y su inserción en la economía global: composición, diversificación y desempeño de las exportaciones hacia los mercados internacionales (breve visión del aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes y futuros retos) 32
Referencias bibliográficas 34

Capítulo II
Consolidación de la Alianza Público-Privada y desarrollo de la Ola II del Programa 3E 35
Eugenia Ordóñez Noriega

Consolidación de la Alianza Público-Privada 35
Entrevistas a socios y actores del programa 38
Entrevistas sector público 39
Entrevistas sector privado 46
Entrevistas academia 57
Desarrollo Ola II 61
Lógica Ola II 62
Referencias bibliográficas 65

Capítulo III
Dinamización de los modelos de negocio 67
Carlos Ronderos Torres

Referencias bibliográficas 80

Capítulo IV
Experiencias de dinamización de los modelos de negocio internacional de las empresas beneficiarias 81
Grupo editor

Introducción 81
1. Región Atlántico 87
   1.1. Empresa de Excelencia Exportadora Curtiembres Búfalo s.a.s. 90
   1.2. Empresa de Excelencia Exportadora Naturmega s.a. 98
   1.3. Empresa de Excelencia Exportadora Pet del Caribe s.a. 104
2. Región Risaralda 110

2.1. Empresa de Excelencia Exportadora Busscar de Colombia s.a.s. 113
2.2. Empresa de Excelencia Exportadora Ingenio Risaralda s.a. 120
2.3. Empresa de Excelencia Exportadora Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s. 125
3. Región Santander 131
3.1. Empresa de Excelencia Exportadora Fundación Cardiovascular de Colombia 135
3.2. Empresa de Excelencia Exportadora Penagos Hermanos y Cia. Ltda. 143
3.3. Empresa de Excelencia Exportadora Transejes Transmisiones Homocinéticas de Colombia s.a. 150
4. Región Valle del Cauca 156
4.1. Empresa de Excelencia Exportadora Open Systems Colombia s.a.s. 160
4.2. Empresa de Excelencia Exportadora Triada Ema s.a. Sucursal Colombia 166
4.3. Empresa de Excelencia Exportadora Aritex de Colombia s.a. 171
4.4. Empresa de Excelencia Exportadora Industria de Muebles del Valle s.a. 176

Conclusiones 181
Luis Antonio Loaiza Mendoza

Programa 3E en la Ola II 181
Hacia una política pública 186

Glosario 189

Anexos 193

Perfil de los editores - autores 193
Evidencia fotográfica Ola II 196

Presentación

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora (Programa 3E) creado por CAF -Banco de Desarrollo de América Latina- en Colombia, tiene como objetivo principal apoyar el direccionamiento estratégico de las empresas exportadoras de diferentes regiones del país, mediante la dotación de herramientas que permiten a los empresarios evaluar, mejorar e innovar constantemente su Modelo de Negocio Exportador de bienes y servicios no tradicionales.

En la primera ola del programa, que se inició en junio de 2013, se atendieron diez pymes colombianas; en la segunda ola, que comenzó en noviembre de 2014, se atendieron trece empresas localizadas en diferentes regiones del país: cuatro en Cali, tres en Barranquilla, tres en Bucaramanga y tres en Pereira.

El Programa 3E potencia a empresas que ya ingresaron a los mercados internacionales para aumentar la oferta exportable, con el objeto de generar un mayor ingreso de divisas y aprovechar las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio suscritos por el país.

Para ello, las empresas deben aprender a competir activamente en los mercados internacionales con Modelos de Negocio más innovadores, que les ayuden a crear ventajas competitivas sostenibles en los sectores exportadores no tradicionales, que constituyen una importante fuente de empleo productivo.

Estos modelos de negocio incluyen la adaptación de las propuestas de valor a los gustos y las preferencias de los consumidores, ajustando todos los elementos internos que las integran para que se conviertan en el principal eslabón del crecimiento internacional.

En virtud de lo anterior, el Programa 3E se inscribe plenamente en la visión del desarrollo de CAF, que prioriza la transformación productiva como un eje fundamental para alcanzar un crecimiento alto, sostenible e inclusivo en América Latina. En tal sentido, la institución apoya a sus países accionistas con operaciones de crédito, recursos no reembolsables y asistencia técnica para la estructuración de proyectos de los sectores público y privado.

Agradecemos a todos los socios y las entidades que participaron en esta iniciativa, así como la colaboración del CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración, y su esfuerzo en la elaboración de esta publicación sobre la segunda ola del Programa 3E.

Enrique García

Presidente Ejecutivo CAF

Presentación

El papel de la academia en el Programa 3E

Por iniciativa de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, en el año 2013 se creó el Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E, mediante una alianza público-privada que apoya a los empresarios colombianos para innovar y dinamizar los Modelos de Negocio Exportador.

En esta alianza, el CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración ha actuado como academia líder. Al ser una institución de educación superior que forma líderes empresariales con énfasis en el emprendimiento, su desarrollo institucional de los últimos años la ha llevado a complementar su exitoso programa de pregrado con programas de maestrías relacionados con los procesos de la administración de empresas. Uno de ellos es el MBA Internacional, dirigido a formar gerentes, directivos y empleados que buscan adquirir los conocimientos y las herramientas de gestión necesarias para conseguir una exitosa expansión internacional de sus empresas. Este énfasis académico le ha permitido prestar asesoría desde el enfoque teórico-práctico, validar tendencias y herramientas para ser utilizadas por las empresas participantes en el programa, y colaborar activamente en las sesiones que se llevan a cabo con empresarios y consultores asignados para su realización. No es casual, pues, que haya jugado un papel central en este proceso.

Ante la necesidad que tienen las empresas de adecuarse a los retos de la globalización, los cambios permanentes del entorno, los desarrollos tecnológicos y las nuevas tendencias de oferta y demanda, la academia, mediante investigaciones y publicaciones, juega el papel de ser quien aporta capital intelectual y valiosa información para dicho proceso. Es claro que la creatividad, la innovación y la apertura mental al cambio son fundamentales para

el éxito de las empresas. Es por esto que el CESA ha practicado esa filosofía y la ha tomado como bandera en su función educadora.

Es importante resaltar que en la llamada Ola II del programa se logró la transferencia de conocimiento del CESA a otras entidades de educación superior, y se replicó el programa en otras ciudades, siguiendo una misma ruta de trabajo.

De acuerdo con la ruta que se ha trazado, este esquema dio paso a un modelo de programa replicable y sostenible que tendría el mismo resultado para cada ciudad de Colombia, pues, con el apoyo de la academia y su conocimiento sobre las necesidades regionales del sector exportador, el modelo se ajustó a dichos requerimientos.

El panorama de la economía internacional ha cambiado abruptamente en los dos últimos años. Por esto, hoy más que nunca el Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E se presenta como una herramienta oportuna para que las empresas que no pertenezcan al sector petrolero y minero y que ya estén exportando puedan enfrentar con éxito los nuevos desafíos.

En esta edición se presenta y documenta el trabajo de diseño, dinamización e innovación del Modelo de Negocio Exportador de trece empresas del país que fueron Beneficiarias de la segunda etapa del Programa 3E, llevado a cabo entre noviembre de 2014 y julio de 2015.

Agradecemos nuevamente a CAF-Banco de Desarrollo de América Latina por su invitación a participar como la academia líder del programa, y esperamos que la lectura de los casos de las empresas que aquí se presentan lleve al lector a comprender mejor el cambio que debe ser implementado en los Modelos de Negocio Exportador, de manera que se pueda competir más eficientemente en este mundo globalizado.

Henry Bradford Sicard

Rector CESA

Dedicatoria

Este segundo libro está dedicado
a la memoria de Ricardo Duarte Duarte, quien con su
empuje lideró el diseño y facilitación del Programa de
Empresas de Excelencia Exportadora 3E.
Ricardo se desempeñó como
Cónsul de Colombia en Singapur y en Tokio,
como Viceministro de Comercio, Industria y Turismo,
y desde hacía varios años estaba dedicado, junto con sus socios,
al ejercicio profesional independiente desde la firma
DG&A - Duarte & García Abogados.

Introducción

¿Qué es y qué no es el Programa 3E?

- Es un programa que busca que la empresa exportadora pueda construir, con el apoyo de la academia, el sector público y el privado, una hoja de ruta para dinamizar su Modelo de Negocio Internacional (MNI) y competir con excelencia de manera rentable, responsable y sostenida.
- Es un programa que aspira a ejecutarse por olas hasta lograr convertirse en política pública.
- Actualmente es un instrumento que lidera Bancóldex.
- Es una alianza público-privada que busca aportar, mediante un método, su capital intelectual y su oferta de desarrollo empresarial al Modelo de Negocio de las Empresas Beneficiarias.
- Es una nueva manera de proyectarse hacia el aprovechamiento de los acuerdos, el encadenamiento productivo global y la innovación.
- No es una selección arbitraria de empresas exportadoras Beneficiarias.
- No es para empresas exportadoras de bienes tradicionales o productos minero-energéticos.
- No es para lograr privilegios en el otorgamiento de apoyos públicos.
- No es una respuesta que sirva exclusivamente para superar el impacto de la coyuntura económica global en las empresas exportadoras.
- No es garantía de resultados.

Coyuntura actual

En el último año, la importancia de la internacionalización de las empresas ha ido creciendo debido a la caída de los precios del petróleo; se calcula que el país dejará de percibir entre 20.000 y 30.000 millones de dólares anuales entre el 2015 y el 2018. Por ello, se hace necesario mejorar la competitividad de las empresas colombianas exportadoras y, por lo tanto, incrementar la actividad internacional de pequeñas y medianas empresas con el fin de orientar el crecimiento económico y la estabilidad social del país: "Para el 2018 el Plan Estratégico Nacional del Gobierno habrá liderado una estrategia que genere mayores exportaciones no minero-energéticas de productividad y competitividad, que compensen la caída de las tradicionales" (Mincomercio Industria y Turismo, 16/04/2015).

Si bien el Programa 3E, como se enunció anteriormente, no obedece a un plan de choque para contrarrestar la coyuntura económica global actual, sí favorece a las empresas exportadoras no minero-energéticas en el sentido de convocarlas a trabajar en la revisión de su modelo de exportación, en un momento en el que la tasa de cambio juega un papel fundamental en el crecimiento económico de los siguientes años, bajo una crisis petrolera que afecta el comportamiento del dólar.

En este sentido, la innovación se constituye como un eje fundamental de proyección, planeación y competitividad para las empresas. Por su parte, para el gobierno y para aquellas entidades privadas que apoyan el crecimiento empresarial se convierte en prioritario fortalecer el entorno empresarial bajo un enfoque territorial con el fin de lograr un mejor desempeño e inserción de la economía nacional en el contexto internacional.

Enmarcada en esta coyuntura comienza la segunda fase del Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E en agosto del 2014.

Historia 3E

En el periodo comprendido entre el año 2012 y el lanzamiento del Programa 3E, junio del 2013, se desarrollaron algunas actividades que sirvieron de base para establecer e implementar la primera Ola. Ellas fueron, entre otras, la elaboración de varios estudios previos sobre el desempeño exportador de las empresas colombianas; la consolidación de los aportes capital y trabajo de

los socios público-privados, y de la academia para el apoyo del programa; y la vinculación de las cámaras de comercio de las ciudades de las Empresas Beneficiarias de la denominada primera Ola.

Cabe destacar que la denominación "ola" se adopta bajo la premisa de que el Programa 3E se manejará por Olas hasta convertirse en política pública. Los criterios establecidos para seleccionar las primeras empresas contaron con el voto y estudio de las entidades de la alianza público-privada y CAF, y se basaron en su desempeño exportador y su potencial de crecimiento en ventas internacionales, como más adelante se explica. Las empresas seleccionadas pasaron todos los filtros establecidos.

Muy importantes y definitivas fueron también las actividades de diseño de la metodología utilizadas en el programa que, por encargo de CAF, estableció la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) de Duarte García y Abogados para la ejecución de la primera Ola del programa.

La primera Ola, que contó con diez empresas localizadas en cuatro ciudades del país; a saber, Bogotá, Medellín (Aburrá Sur), Cali y Barranquilla, finalizó en diciembre del 2013, y fue además documentada en el libro Innovación en Modelos de Negocio Exportador Colombianos (2014), bajo la edición de Ángela García Trujillo, y la financiación del CESA y CAF.

Ola II

En este segundo libro se documenta el trabajo efectuado con las Empresas Beneficiarias de la segunda Ola, que se lanzó en la biblioteca del CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración en noviembre del 2014, momento en el que se amplió la cobertura del programa hacia otras ciudades del país, y en el que CAF transfirió el liderazgo del programa a Bancóldex.

Tradicionalmente, Bancóldex ha sido la entidad que ha ofrecido nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado nacional. Además, es una de las entidades adscritas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que a su vez reconoce el Programa 3E como un instrumento de política pública, tal como lo enuncia en el Plan Estratégico Sectorial 2015-2018 (Mincomercio Industria y Turismo, 16/04/2015). Precisamente en el año 2014 Bancóldex anunció el comienzo de un proceso de

transformación hacia un banco de desarrollo, y por esto adopta el Programa 3E, como muestra inicial de los servicios no financieros que en adelante ofrecería a la comunidad empresarial.

El liderazgo y ejecución de Bancóldex en la Ola II evidenció además la importancia de integrar los aportes conceptuales y metodológicos realizados por los facilitadores con las empresas de la segunda Ola, con el fin de complementar la metodología inicial y convertirla en la Versión 2.0. (CAF, 2015), de manera que pudiera documentarse la dinamización de su método. En este proceso lo fundamental radicó en garantizar la replicabilidad de conocimiento intelectual y académico a medida que evolucione la ejecución y proyección del programa.

Por otra parte, las entidades de desarrollo empresarial regionales, y que naturalmente son las cámaras de comercio, fueron clave en el desarrollo de la segunda Ola del programa, pues fueron quienes apoyaron a Bancóldex y CAF como socias aportantes de capital financiero y reputacional bajo un modelo donde se compartió el costo de intervención entre el empresario y los socios de la alianza público-privada para lograr la sostenibilidad del mismo[1].

En cuanto a las empresas seleccionadas por el programa para la segunda Ola, estas mantuvieron los requisitos de participación inicialmente establecidos, que incluían tener una trayectoria exportadora con ventas internacionales en el rango en dólares entre 500.000 y 50.000.000 en los últimos dos años, y mostrar una posición económica estable. Así mismo, debían aportar recursos para recibir la intervención y, lo más importante, manifestar su compromiso de dinamizar el Modelo de Negocio como una tarea permanente para el direccionamiento estratégico de la empresa y así convertirse en una empresa de excelencia exportadora.

En este orden de ideas, en el periodo comprendido entre el 1 de septiembre del año 2014 y el mes de julio del 2015 se intervinieron trece empresas debidamente constituidas en Colombia: tres en la ciudad de Barranquilla, tres en la ciudad de Bucaramanga, cuatro en la ciudad de Cali y tres en la ciudad de Pereira. Es decir que de la primera a la segunda Ola se adhirieron las ciudades de Bucaramanga y Pereira, y con ello se cumplió con el objetivo de llegar a otras regiones exportadoras del país.

---

1 En la Ola I se financió el costo de intervención para cada empresa por las cámaras de comercio de las respectivas ciudades.

Tabla 1
Beneficiarias Ola II

Atlántico, Barranquilla	- Curtiembres Búfalo s.a.s. - C.I. Naturmega s.a. - Pet del Caribe s.a.
Santander, Bucaramanga	- Fundación Cardiovascular de Colombia - Transejes Transmisiones Homocinéticas de Colombia s.a. - Penagos Hermanos y Cía Ltda.
Risaralda, Pereira	- Busscar de Colombia s.a.s. - Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s. - Ingenio Risaralda s.a.
Valle del Cauca, Cali	- Aritex de Colombia s.a. - Open Systems Colombia s.a.s. - Triada Ema s.a. (sucursal Colombia) - Industria de Muebles del Valle s.a.

Fuente: Elaboración propia.

En la presente publicación se verá en detalle el Modelo de Negocio Exportador de cada una de estas empresas, así como su correspondiente dinamización.

Objetivos

Uno de los objetivos cumplidos en esta segunda Ola fue demostrar la viabilidad, sostenibilidad y replicabilidad de 3E. Para esto, era necesaria la transferencia de conocimiento a más consultores, y la extensión regional a través de las cámaras de comercio. En esta línea, la Unidad de Desarrollo Empresarial (ude) de dg&a diseñó y ejecutó los talleres de creación de capacidades para el escalamiento del Programa Empresas de Excelencia Exportadora (dg&a Abogados, 2013), lo que permitió contar con prestigiosas firmas y consultores de reconocida trayectoria en el país.

Los firmas seleccionadas para cada ciudad se certificaron por caf en la metodología del programa y lo ejecutaron con éxito. Por esta razón, los Consultores 3E participan en la presente publicación como actores principales; estos evidencian su aporte en la construcción de los Modelos de Negocio Exportador

de las trece Beneficiarias respecto a temas de su especialidad que tienen cabida dentro del campo de globalización e internacionalización. Ellos son: Carlos René Becerra Silva; Hernando José Gómez Restrepo; Martín Gustavo Ibarra Pardo, de Araújo Ibarra Consultores en Negocios Internacionales; y Carlos Ronderos Torres, de Ronderos & Cárdenas, Consultores Asociados.

En la evolución del programa participó la academia bajo el liderazgo del CESA, quien transfirió conocimiento a las academias Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB y la Universidad ICESI de Cali, participantes que apoyaron el desarrollo académico del programa en sus regiones. Adicionalmente, el CESA tuvo la responsabilidad de documentar el ejercicio, y es la razón de ser de la presente publicación.

Otro objetivo cumplido que vale la pena resaltar como resultado de la segunda Ola fue la dinamización de la metodología. La perspectiva metodológica de la Ola I estableció una estructura orgánica y operativa en dos fases (García Trujillo, 2016). En la primera, se adaptó el programa a las necesidades nacionales y regionales de las diez Empresas Beneficiarias, y en la segunda fase se estableció un acompañamiento estratégico individualizado en tres sesiones plenarias durante tres meses. Para la segunda Ola se presenta en la metodología una dinamización en tanto que se incorporan nuevas herramientas que permiten profundizar el lienzo de Modelo de Negocio[2] y la propuesta de valor del modelo exportador. De la misma forma, se hace un énfasis en el análisis y desarrollo del negocio de la empresa, que es crear, entregar y capturar valor al cliente. Por último, se modifican también los términos de la evaluación de los posibles modelos generados en la intervención profundizando en la perspectiva de las acciones a desarrollar como guía para la gestión y ejecución del modelo exportador dinamizado.

Las 23 empresas intervenidas, diez en la primera Ola y trece en la segunda Ola, serán la base para establecer los parámetros de medición de resultados dentro de los siguientes cinco años, a la finalización de la intervención para cada Beneficiaria. Esto significa que el efecto real del factor exportador sobre su sector o región será una medición para el largo plazo, y por lo tanto no se esperan resultados en el corto plazo, aunque sí efectos inmediatos, como incrementos

---

2 La herramienta conceptual de planificación y gestión estratégica para el emprendimiento conocida como Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) fue originalmente presentada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010).

en la eficiencia productiva, la estructura y capacidades de la organización, el entorno empresarial e institucional o la cultura exportadora, entre otros.

Al cierre de esta edición, cincuenta nuevas empresas exportadoras se seleccionarán mediante una convocatoria pública nacional organizada por Bancóldex. En este proceso, comprendido entre el 15 de octubre del 2015 y agosto del 2016, se contempla la extensión del programa a más ciudades –Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira.

Para el CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración ha sido muy satisfactorio participar como academia líder en la primera y segunda Ola del Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E, así como apoyar a Bancóldex y CAF con el desarrollo de este instrumento innovador de política pública que pretende seguir escalando a más empresas y ciudades.

Eugenia Ordóñez Noriega
Juan María Andrade Pérez
Luis Antonio Loaiza Mendoza
(Editores)

Referencias bibliográficas

CAF. (2015). *Guía Metodológica - Versión 2.0*. Bogotá: Programa 3E- OLA III-CAF/Bancóldex. Propiedad intelectual de CAF, derechos reservados.

DG&A Abogados. (2013). *Metodología 3E*. Bogotá: DG&A Abogados.

García Trujillo, Á. (2014). *Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos*. Bogotá: CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración.

García Trujillo, Á. (2016). *Rol de la academia en la Ola III*. Bogotá: Bancóldex [Archivo confidencial y exclusivo].

Mincomercio Industria y Turismo. (16/04/2015). *Planeación Estratégica Sectorial 2015-2018*. Bogotá: Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=32439.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Capítulo I

Retos y oportunidades para una mayor inserción de Colombia en la economía global

Martín Gustavo Ibarra Pardo

Contexto mercado mundial, dinámicas y tendencias

En 2014, las exportaciones de mercancías de los países miembros de la OMC ascendieron a un total de 18,0 billones de dólares americanos. El 41% del comercio mundial fue realizado por las economías en desarrollo, y el 51% por los diez de países top en comercio de mercancías, a saber, China, Estados Unidos, Alemania, Japón, Países Bajos, Francia, Corea, Italia, Hong Kong y Reino Unido.

Después de tres años de expansión débil, en el 2015 el crecimiento del comercio mundial siguió siendo moderado, pues en numerosos países el valor de las corrientes comerciales en el periodo comprendido entre enero y septiembre de 2014 disminuyó bruscamente frente a 2015, como fue el caso del comercio externo de la Unión Europea (-14%), Japón (-21%), China (-15%), Corea (-16%) y Estados Unidos (-3.4%), entre otros.

En este orden de ideas, cabe destacar cómo en los últimos años se ha observado una pérdida de esa relación, que prevaleció durante muchos años, de aproximadamente dos a uno entre el crecimiento del volumen del comercio mundial y el crecimiento del PIB mundial. El hecho que pone de manifiesto esta afirmación es el crecimiento parejo que registró la producción de 2012 a 2014 frente al aumento del comercio. Esto se explica, como se puede apreciar en la tabla a continuación, en tanto que el moderado aumento del volumen

del comercio mundial de mercancías –de 2.2% en 2012, y de 2.5% en 2013 y 2014– fue más o menos semejante al incremento del PIB mundial durante los mismos periodos –2.3% en 2012 y 2013, y 2.5% en 2014:

Variación porcentual anual del volumen de comercio de mercancías y PIB real al tipo de cambio del mercado						
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015 py**
Var % volumen comercio de mercancías	13.9	5.3	2.2	2.5	2.5	1.5
Var % PIB real a tipo cambio de mercado	4.1	2.9	2.3	2.3	2.5	2.4
Relación var % comercio mundial / var % PIB	3	2	1	1	1	0.6

Fuente: Adaptado de WTO (2015)

Varios factores contribuyeron con este debilitamiento del comercio y la producción, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

– La desaceleración del crecimiento del PIB en las economías emergentes.
– La desigual recuperación económica en los países desarrollados.
– El aumento de las tensiones geopolíticas.
– Las fuertes fluctuaciones de los tipos de cambio, incluida la apreciación del dólar de Estados Unidos frente a una amplia cesta de monedas desde comienzos de 2014.
– La drástica disminución de los precios mundiales del petróleo en 2014 (que descendieron en el 47% entre el 15 de julio y el 31 de diciembre).
– El debilitamiento de los precios de productos básicos.

A los factores de debilitamiento de la producción y el comercio se le añaden como complemento los altos costos a este último, que en la mayoría de los casos de los países en desarrollo limitan sus oportunidades comerciales y frenan el crecimiento. En este sentido, aunque los tradicionales obstáculos al comercio, tales como los aranceles, se han reducido, y las innovaciones en el transporte y la tecnología de las comunicaciones han acortado las distancias entre países, tales costos siguen siendo elevados, en particular en los países en desarrollo. Esto se evidencia con lo presentado por el informe del 2015 de la Organización Mundial del Comercio (WTO, 2015) sobre el comercio

mundial, en el que se señala que los costos del comercio de países en desarrollo equivalen a 219% del costo de producción de un bien, mientras que para los desarrollados equivalen a 170%.

Así las cosas, al implementar medidas que faciliten el comercio, los costos se podrían reducir en 14.5%, disminución superior a la lograda con los acuerdos de libre comercio, si se tiene en cuenta que el arancel promedio NMF es menor a 10%. Esta reducción de los costos al comercio permitirá a las empresas ampliar su mercado doméstico al mercado internacional, de manera que puedan acceder a mercados para los que antes sus productos eran demasiado altos.

De igual manera, para lograr reducir los costos al comercio resulta importante obtener:

- Reformas institucionales
- Modernización de las aduanas
- Gobierno en línea
- Facilitación al transporte y a la logística
- Promoción de comercio internacional (exportaciones, importaciones e IED).

Para el 2016 se espera una leve aceleración del crecimiento mundial, con una tasa esperada de 2.9%, si el crecimiento de la China no es inferior a 6.4%.

Por su parte, el crecimiento del volumen del comercio mundial muestra tasas de crecimiento aun menores que las de la economía global, y se proyecta una tasa cercana de 2.5% (CEPAL, 2015), frente al 1.5% del 2015 (la más baja después de la crisis ocurrida entre 2007 y 2009).

Por último, para el 2016 no se esperan cambios significativos en la trayectoria de los precios de las materias primas, metales, energía (petróleo, gas y carbón).

América Latina en la economía global. Desempeño y proyección (integración y/o cooperación)

En 2015 la economía de América Latina y el Caribe se contrajo en 0.4%. Este resultado correspondió a la tasa de expansión más baja registrada desde

2009, y puede decirse que tal contracción de la actividad económica regional estuvo muy influenciada por el crecimiento negativo registrado en Brasil y en la República Bolivariana de Venezuela. En cuanto a las economías de Centroamérica, estas mantuvieron su ritmo de expansión en 2015, y se espera un crecimiento del 4.4% para el año 2016. Y México, por su parte, pasó del 2.2% en 2014 al 2.5% en 2015.

Las caídas significativas de los precios de los productos básicos a nivel mundial, de acuerdo al informe de la CEPAL (2015), afectaron el desempeño exportador de América Latina y el Caribe si se tiene en cuenta que el 44% de las exportaciones de la región corresponden a productos básicos.

Variación porcentual anual del volumen de comercio de mercancías y PIB de América Latina y el Caribe						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 py
Var % volumen comercio de mercancías	28.0%	22.5%	1.3%	0.5%	-1.6%	-11.6%
Var % PIB real a tipo cambio de mercado	6.2%	4.7%	2.9%	2.8%	1.2%	0.4%
Relación var % comercio mundial / var % PIB	4.5	4.8	0.4	0.2	-1.3	-29.0

Fuente: CEPAL (2015)

Para el 2016 no se espera una recuperación de los precios de las materias primas, sino que estos se mantendrán en torno a los valores mostrados a finales de 2015. En este contexto, se prevé que en 2016 la variación de los términos de intercambio será nuevamente negativa para América Latina y el Caribe en su conjunto, aunque el deterioro sería de menor magnitud que el presentado en el año anterior.

Adicionalmente, las exportaciones de bienes de los países América Latina y el Caribe en el 2014 fueron cercanas a 991 mil millones de dólares, con una participación de 5.4% del comercio mundial. México, Brasil, Venezuela, Chile y Argentina fueron los cinco países latinoamericanos clasificados entre el top 50 de países exportadores del mundo, y constituyen el 86% de las exportaciones de la región.

Participación exportaciones de América Latina y el Caribe en el comercio mundial			
Pto #	**País exportador**	**Valor 2014 miles de millones USD**	**Part %**
	Mundo	**18,422**	**100.0%**
	América Latina y el Caribe	**991**	**5.4%**
15	México	398	40.2%
25	Brasil	225	22.7%
44	Venezuela	80	8.1%
46	Chile	76	7.7%
48	Argentina	72	7.3%
Subtotal		851	85.9%
Otros		140	14.1%

Fuentes: Información tomada de WTO (2015) y CEPAL (2015).

Como puede verse, México es el principal país exportador de América Latina, con una participación del 40.2% del total de las exportaciones en el 2014; y, aunque en el 2015 las exportaciones presentaron un comportamiento negativo (-4%), este país sigue siendo uno de los más importantes de la región en cuanto a comercio exterior. Sus principales productos de exportación en el 2014 fueron petróleos crudos y vehículos automotores, los cuales tuvieron una participación del 9% y del 5%, respectivamente. En el 2015, las exportaciones de petróleo crudo presentaron un decrecimiento del (-48%), comportamiento que se debió principalmente a la caída de precios del petróleo a nivel mundial y a la depreciación del peso mexicano con respecto al dólar. Además, la disminución en las exportaciones petroleras no fue compensada por el aumento de las exportaciones no petroleras, cuyo crecimiento fue de 1.5%.

Así mismo, México cuenta con múltiples oportunidades de crecimiento no solo por medio del comercio exterior, sino también por medio del aprovechamiento de sus potencialidades en el sector de las manufacturas. En los últimos años, las empresas manufactureras de Estados Unidos habían migrado hacia Asia, específicamente a China, debido al bajo costo de su mano de obra. Pero desde el año 2000 el costo de mano de obra chino ha crecido entre un 20% y un 25%, esto sumado al costo de la energía, logístico y de transporte, lo que ha debilitado las ventajas comparativas de China como plataforma exportadora para América del Norte.

En esa medida, el proceso de *reshoring*, es decir el regreso de las inversiones manufactureras principalmente a Estados Unidos, puede beneficiar enormemente a México teniendo en cuenta las ventajas comparativas que ofrece. Lo anterior además porque Estados Unidos no se encuentra totalmente listo para manejar la llegada de grandes empresas manufactureras debido a su falta de conocimiento técnico en el sector.

Adicionalmente, México sería un gran candidato para recibir dichas inversiones por las siguientes razones: (a) comparte frontera con Estados Unidos, el país con mayor consumo en el mundo, lo cual implicaría menores costos de transporte; (b) presenta buenos costos laborales menores; (c) la infraestructura local se encuentra en óptimas condiciones, especialmente en el norte del país; y (d) cuenta con mano de obra competitiva especializada en el sector de la manufactura.

En un estudio realizado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo A.C. (CIDAC, 2014) se identificaron las ocho industrias con mayor capacidad de atraer inversión y producción:

– Electrodomésticos
– Aparatos informáticos y electrónicos
– Plástico y caucho
– Metalmecánico
– Muebles
– Equipos electrónicos
– Equipos médicos.

En este orden de ideas, resulta de gran importancia implementar incentivos o políticas públicas que incrementen la competitividad en el sector manufacturero mexicano debido a que tiene que competir con países como Estados Unidos, China, Singapur y Malasia, entre otros cuyos incentivos superan a los de México.

Cabe tener en cuenta que México está divido en dos. Las zonas industriales mexicanas, o los parques industriales, se encuentran concentradas gran parte en el norte del país, cerca de la frontera con Estados Unidos, y en el centro del país. El desarrollo económico y social de estas dos zonas es evidente y de gran potencial. Sin embargo, la segunda mitad del país, la región sureste, no ha recibido la misma atención por parte del gobierno y de los mismos

empresarios. Por ello, el gobierno Federal Mexicano se encuentra en proceso de desarrollo de una Ley que permita la creación de las Zonas Económicas Especiales (ZEE) con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social en los Estados Federativos del Sureste Mexicano.

Esta nueva Ley permitirá la creación de Zonas Económicas Especiales en los diez centros federativos con mayor índice de pobreza multidimensional de México, en poblaciones que tengan entre 50 y 500.000 habitantes, y que además gocen de una magnífica localización estratégica cerca de puertos, aeropuertos, vías férreas o autopistas troncales. Según estas especificaciones, el proyecto pretende crear, en un principio, tres ZEE: una en el corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec, que beneficiará a los estados de Veracruz y Oaxaca; otra en puerto Chiapas; y otra más en la franja colindante entre los estados de Guerrero y Michoacán.

Proyectos como la ZEE de México son los necesarios para que un país sea competitivo frente a los demás de la región, en especial frente al Sudeste Asiático, y tenga mayores oportunidades de atraer inversión extranjera que impulse la economía del país.

Por otro lado, resulta preciso registrar una tendencia que se ha presentado por primera vez durante el 2015, y es el anuncio realizado por dos de los más grandes exportadores del mundo, China y Estados Unidos, que consiste en utilizar a América Latina como plataforma de exportación de sus productos.

En el caso de China, el anuncio se hizo en la Cumbre China-América Latina llevada a cabo en Guadalajara, México, durante el mes de octubre. En esta, el Consejo Chino de Promoción del Comercio y la Inversión (CCPIT) anunció que el país planeaba invertir en América Latina 120.000 millones de dólares, durante los próximos cinco años, para nuevas plantas industriales a través de las Zonas Francas y Zonas Económicas Especiales de este Subcontinente, con el fin de establecer nuevas implantaciones fabriles para exportar al resto del mundo, en especial para la propia América.

Estados Unidos, por su parte, ha instalado fábricas en México, también para exportar al resto del hemisferio.

Colombia y su inserción en la economía global: composición, diversificación y desempeño de las exportaciones hacia los mercados internacionales (breve visión del aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes y futuros retos)

El desempeño exportador de Colombia está estrechamente ligado a las ventas de petróleo y carbón. En 2014, estas representaron 66% de las exportaciones colombianas, comportamiento que se ha visto seriamente afectado a causa de la reducción del precio de tales combustibles (petróleo -47%[1] y carbón -20%[2]). Simultáneo a esta caída de los precios de los combustibles, se aprecia el dólar frente al peso colombiano en 7% en el 2014 y 37% en el 2015, y las exportaciones no registran el repunte requerido para contrarrestar el déficit que presenta la balanza comercial.

A lo anterior se debe sumar que el 79% de las compras que realizan los principales compradores de las exportaciones colombianas –Estados Unidos, China, Panamá, España e India– son combustibles, países a los cuales el tema del petróleo les ha afectado profundamente y cuya recuperación económica ha sido lenta:

Destino exportaciones de Colombia 2014 millones USD			
Destinos	**Total**	**Combustibles**	**Part % combustibles**
Total	54,795	35,938	66%
Estados Unidos	14,471	9,240	64%
China	5,755	5,307	92%
Panamá	3,615	3,279	91%
España	3,263	3,005	92%
India	2,739	2,642	96%
Subtotal	29,843	23,473	79%
Otros	24,952	12,465	50%

Fuente: Trade Map (s.f.)

1 Precio promedio barril WT1 2014 USD 93.02 y 2015 USD 49.06.

2 Precio promedio carbón Tn 2014 USD 65.9 y 2015 USD 52.5.

Así mismo, el panorama de los mercados vecinos de Colombia no es el mejor: cierre de frontera de Venezuela y medidas de salvaguardias impuestas por el gobierno ecuatoriano. Ante esta nueva realidad de Colombia, se requiere mejorar la competitividad de sectores distintos al minero-energético con el objetivo de impulsar el crecimiento económico. Para esto, es importante que se promuevan las exportaciones de manufacturas con alto valor agregado y se busquen nuevos mercados aprovechando las ventajas que hoy ofrecen los tratados de libre comercio y los mecanismos de comercio exterior vigentes, como las Zonas Francas y el Plan Vallejo, entre otros; así como el nuevo Estatuto Aduanero, que contribuirá con la facilitación al comercio y la reducción de los altos costos que dificultan la competitividad del país en el mercado global.

El objetivo final es lograr que las importaciones de productos con valor agregado cada vez sean menores y que las exportaciones colombianas migren de materias primas a productos terminados que formen parte de las cadenas globales de valor.

Para lograr este objetivo de aumentar la competitividad, diversificar la oferta exportable y los mercados de exportación, CAF y Bancóldex creen hoy más que nunca en las bondades del Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E, que en su Ola III se está centrado en impulsar a las empresas exportadoras líderes de Colombia a incrementar sus ventas en el exterior por medio de la innovación en sus Modelos de Negocio Internacional utilizando metodologías certificadas a nivel internacional.

Por medio del Programa 3E también se busca traer empresas anclas y nuevas empresas que logren atraer crecimiento e innovación en cuanto a productos que aún no existen en el país, para que estas contribuyan con el proceso de inserción de la industria colombiana a las cadenas globales de valor. La idea, en este sentido, es crear cadenas de valor o clústeres de sectores competitivos con un alto potencial de crecimiento, de tal forma que el producto terminado tenga un significativo porcentaje de origen colombiano.

Así las cosas, dentro de los próximos años el comercio exterior colombiano, con el apoyo del sector público y la participación decidida del sector privado, habrá cambiado dramáticamente su Pareto: el 60% de las exportaciones de bienes estarán integradas por manufacturas, la mayoría de ellas de valor agregado; un 20% adicional por nuevas exportaciones agroindustriales; y el petróleo y el carbón, que durante décadas representaron hasta el 70% de las exportaciones, se habrán reducido al 20%.

Referencias bibliográficas

CEPAL. (2015). *Balance preliminar de las economías de América Latina y El Caribe. Capítulo 1 Tendencias de la economía mundial*. Santiago: Naciones Unidas.

CIDAC. (2014). *Reshoring México 2014. Índice de capacidad de atracción de inversión manufacturera*. México D.F.: Centro de Investigaciones para el Desarrollo A.C.

Trade Map. (s.f.). *Trade statistics for international business development*. Recuperado de: http://www.trademap.org/.

WTO. (2015). La economía y el comercio mundiales en 2014 y comienzos de 2015. En W. T. Organization, *Comercio Mundial 2015* (págs. 14-33). [archivo PDF] Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr15-1_s.pdf.

Capítulo II
Consolidación de la Alianza Público-Privada y desarrollo de la Ola II del Programa 3E

Eugenia Ordóñez Noriega

En este capítulo se presentará, en primer lugar, la consolidación de la alianza público-privada que soporta el Programa 3E, seguida de las entrevistas efectuadas a algunos de los socios y actores del mismo, y finalmente el desarrollo de la Ola II.

Consolidación de la alianza público-privada

La alianza público-privada del Programa 3E es un acuerdo entre el sector público, un grupo de entidades del sector privado y la academia, mediante el cual cada entidad participante aporta capital reputacional, intelectual o financiero. Su objetivo es lograr una mayor inserción y participación de los empresarios nacionales en los flujos de comercio internacional, una amplia diversificación de la oferta exportable y de los mercados de destino, y también, por esta vía, impulsar el crecimiento sostenido y el desarrollo del país.

La mencionada alianza apoya a las empresas colombianas que no pertenezcan al sector petrolero o minero y que ya estén exportando, para innovar y dinamizar los Modelos de Negocio Exportador.

De acuerdo con los términos utilizados por el programa, hay tres tipos de actores:

Equipo Dinamizador: son las entidades o personas que aportan capital reputacional, intelectual o financiero, y se consideran socias del programa.

Equipo Facilitador: consultores certificados y entrenados bajo Metodología CAF. En total, son cuatro para las Olas II y III: Araújo Ibarra, Hernando José Gómez, Ronderos & Cárdenas y Carlos René Becerra.

Beneficiarias: empresas participantes que pagan una parte del costo de intervención y son candidatas a la excelencia exportadora.

La importancia de los respectivos aportes amerita describir, para mayor comprensión de los lectores, su función de forma individual, entendiéndose que para cada Ola pueden aportar una o más veces su capital reputacional, intelectual o financiero desde la perspectiva de cada entidad.

Socios del Programa 3E – Ola II

Fuente: Bancóldex (2015).

Sector público: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT); ProColombia, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (antes Proexport); Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC); y Bancóldex, quien es socio líder desde noviembre de 2014, cuando le fue transferido el liderazgo por parte de CAF.

Sector privado: CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, gestor y socio líder de la Ola I; Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex), agremiación representativa de los exportadores de Colombia; cámaras de comercio de Aburra Sur Antioquia, Barranquilla, Bogotá (CCB), Bucaramanga, Cali y Pereira; Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras); Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec); y Banco Davivienda.

Academia: Academia líder: CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración. Otras academias: ICESI y UNAB.

Socios	Aporte
MINCIT	Formulación de políticas públicas para sector exportador
Bancóldex	Asume el liderazgo del programa como banco de desarrollo dentro de los servicios no financieros que presta
CAF	Cooperación no financiera para desarrollo empresarial del país y Originador del Programa 3E-Medición de resultados
Analdex	Rol proactivo en formulación de políticas y facilitación del comercio sector externo-Financiación
Academia CESA et al	Documentación y acompañamiento-Academia líder-Labor de estandarización
Procolombia	Promoción, dinamización y diversificación de oferta exportable
Davivienda	Relacionamiento comercial directo con clientes actuales y potenciales
Confecámaras	Replicabilidad del Programa 3E en el país a través de red cameral
Cámaras de Comercio nac. y bi.	Despliegue de oferta empresarial para empresas exportadoras de su jurisdicción
APC	Metodologías para aprovechamiento efectivo de TLC
ICONTEC	Normalización de estándares de excelencia exportadora y difusión nacional, regional e internacional del sello 3E

Fuente: Cortesía DG&A (2013) y Bancóldex (2015).

Según el especialista Antonio Juan Sosa, vicepresidente de infraestructura de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, la desaceleración económica ha menguado la capacidad de inversión de los gobiernos, de manera que las

alianzas público-privadas se han constituido como una alternativa para lograr el desarrollo en Latinoamérica (Efe.com, 2015).

En Colombia, por su parte, se ha optado por esta alternativa. Y así, mediante alianzas público-privadas, se han realizado y se adelantan obras de gran envergadura para adecuar la infraestructura del país y mejorar la competitividad. El Programa 3E es también una alianza público-privada encaminada a apoyar a las empresas exportadoras para que puedan enfrentar con éxito el nuevo y cambiante panorama de la economía internacional.

De tiempo atrás en Colombia se ha trabajado para lograr una mayor inserción en el mundo global. Este trabajo lo han hecho tanto el sector público como el privado. El primero ha desarrollado mecanismos para facilitar y propiciar el intercambio comercial, la inversión extranjera y la apertura de empresas en el país, entre otros aspectos. Se han suscrito tratados de libre comercio con países que han sido nuestros principales socios comerciales, y hay otros en trámite con países con potencial para serlo, como Corea y Japón. Las empresas, por su parte, se han esforzado por aprovechar las oportunidades que se presentan con la apertura de nuevos mercados, reacomodar su oferta exportable y ser más competitivas. El Programa 3E es una herramienta que contribuye a lograr esa mayor inserción.

Entrevistas a socios y actores del programa

Nadie mejor que los socios y actores del programa para transmitir una idea clara sobre el alcance del mismo, sus objetivos y el camino que deberá recorrerse para lograrlos.

Es así como mediante entrevistas efectuadas a algunos de ellos, y que se transcriben a continuación, los lectores podrán conocer sus puntos de vista sobre diversos aspectos del programa, así como sobre la importancia estratégica de la alianza público-privada que lo sustenta.

Por parte del sector público han sido entrevistados el doctor Luis Fernando Castro, presidente de Bancóldex; las doctoras María Claudia Lacouture, presidenta de ProColombia, y Ángela García, directora del Programa 3E para la Ola II en Bancóldex.

Por el sector privado, los doctores L. Enrique García, presidente ejecutivo CAF-Banco de Desarrollo de América Latina; Bruce McMaster, presidente

ANDI; Javier Díaz, presidente Analdex; y Hernando José Gómez y Carlos René Becerra, consultores y facilitadores del Programa 3E.

Finalmente, por parte de la academia los doctores Eulalia García, vicerrectora académica UNAB, y José Roberto Concha, jefe del departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales ICESI.

Entrevistas sector público

Entrevista al Dr. Luis Fernando Castro
Presidente Bancóldex

¿Cuál es su evaluación sobre el avance del programa y cuáles sus sugerencias para garantizar el buen suceso del mismo?

El Programa 3E ha sido muy dinámico desde su creación. Con cada Ola el proceso de intervención estratégica se ha fortalecido con nuevos elementos que contribuyen a que las empresas dinamicen su Modelo de Negocio Internacional. Además, cada vez se van beneficiando más empresas, más regiones, y se crean capacidades en nuevos consultores para lograr una mayor cobertura.

Con el objetivo de garantizar que el programa siga siendo exitoso, se debe seguir trabajando en:

- Focalizarse en empresas exportadoras no minero-energéticas y con alto potencial de crecimiento.
- Enriquecer continuamente el modelo de intervención y mantener la estandarización del mismo.
- Asegurar la participación de consultores del más alto nivel en el desarrollo del programa.

¿Por qué Bancóldex aceptó liderar el Programa Empresas de Excelencia Exportadora de iniciativa CAF?

Bancóldex, en el marco de su nueva estrategia, y alineado con las metas del Ministerio de Comercio y Turismo de incrementar las exportaciones no tradicionales, se compromete, a través de tres de sus plataformas –Inter-

nacionalización, Flujos Globales y Ecosistemas Dinámicos–, a apoyar con productos financieros y no financieros a empresas que se atreven a crecer incrementando sus exportaciones, y a aquellas que quieran fortalecer una posición propia en el exterior.

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora demostró ser, en el piloto desarrollado por CAF, un modelo sólido y con capacidad de generar un cambio sustancial en las empresas exportadoras potenciando su Modelo de Negocio Internacional. Esto encaja perfectamente en la oferta de productos no financieros para estas empresas, y por ello el Banco ha tomado la decisión de liderar el Programa 3E a partir de la Ola II.

¿En qué consiste ese liderazgo y cuál es su alcance?

Bancóldex asume el liderazgo del Programa 3E con los siguientes objetivos:

- Escalar el programa para beneficiar a un mayor número de empresarios y regiones.
- Fortalecer las capacidades de las organizaciones locales que fomentan la competitividad, ya que estas se constituyen como socios estratégicos del programa.
- Consolidar un modelo de intervención efectiva sustentado en un excelente equipo consultor.
- Extender el equipo de consultores de amplio nivel de excelencia, de manera que se logre un escalamiento del programa.

¿Considera que la alianza público-privada sobre la que está soportado el programa será un camino expedito para renovar los Modelos de Negocio, estimular y mantener la innovación y la competitividad empresarial en Colombia?

La alianza público-privada es vital para desarrollar el programa en las regiones. El aporte financiero y no financiero de las cámaras de comercio, la academia, CAF-Banco de Desarrollo para América Latina, ProColombia, y demás aliados, facilita el desarrollo del programa en las regiones. Además, su participación en las intervenciones estratégicas enriquece los ejercicios con las empresas al generar conocimiento colectivo. Esto facilita la innovación de los Modelos de Negocio Internacional y permite al empresario visualizar nuevas oportunidades de negocio, o mejorar las actuales.

La participación de estos aliados se constituye, a su vez, en una excelente oportunidad para entender más ampliamente los desafíos de las empresas en cada territorio, y a partir de allí revisar y adecuar la oferta de servicios e instrumentos de apoyo para el crecimiento empresarial.

Entrevista a la Dra. María Claudia Lacouture
Presidenta de ProColombia

La doctora Lacouture, quien actualmente es Ministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, respondió esta entrevista como presidenta de ProColombia.

¿Cuál es su evaluación sobre el avance del programa y cuáles sus sugerencias para garantizar el buen suceso del mismo?

Ha sido importante la presencia de ProColombia en todas las etapas del programa, teniendo en cuenta que la entidad ha trabajado activamente con cada una de las empresas en su proceso de internacionalización. En este sentido, el conocimiento que tiene ProColombia de los mercados internacionales, y su presencia en diferentes países, es una fuente de conocimiento que debe ser aprovechada y brinda valor al desarrollo del programa. Además, la entidad ha venido apoyando a las empresas en su proceso de internacionalización.

Por ello, consideramos que el programa debe ser un espacio para seguir construyendo sobre los logros alcanzados en conjunto y mediante las múltiples herramientas que brinda. ProColombia, por su parte, es el aliado de las empresas participantes para implementar el Modelo de Negocio Internacional construido durante el programa una vez este finalice.

Según la experiencia de ProColombia, ¿qué dificultades de fondo tienen que enfrentar las empresas en Colombia en su camino hacia la internacionalización?

En el marco del programa se ha evidenciado que las empresas se enfrentan a obstáculos para internacionalizarse tanto en Colombia como en los mercados de destino. Una de las barreras más comunes entre las empresas participan-

tes del programa es la de no tener un conocimiento más amplio sobre los mercados de interés. También hace falta información de los competidores y de sus clientes actuales y potenciales, lo que en ocasiones no les permite ofrecer productos que se ajusten a las necesidades reales de los consumidores.

Un aspecto importante que también limita a las empresas para generar un Modelo de Negocio Internacional efectivo es la baja capacidad de innovar internamente, así como el escaso interés en invertir en I+D. Este aspecto limita la posibilidad de que la empresa sea exitosa compitiendo en otros mercados, y limita también la capacidad de ampliar y mejorar su portafolio de productos.

Otra dificultad que hemos identificado es la alta dependencia de las exportaciones de las empresas en un número pequeño de mercados. Han participado empresas que estaban concentradas en mercados naturales como Ecuador y Venezuela, pero las salvaguardias del primero y el control cambiario del segundo han dificultado el acceso; y, si bien algunas han logrado encontrar otros destinos, otras se mantienen indecisas.

¿Qué estrategias ofrece ProColombia para enfrentar y superar dichas dificultades?

ProColombia, como aliado activo del programa, ha puesto a disposición de las empresas y miembros de este proyecto su experiencia y conocimiento sobre los mercados internacionales, ofreciendo información clave para ayudar a direccionar la construcción de los Modelos de Negocio Internacional. Junto a las consultoras, ProColombia ha generado contenidos en temas relevantes como condiciones de acceso, análisis estadístico, tendencias sectoriales e identificación de oportunidades, entre otros temas que han ayudado a las empresas a tener una visión más real del mercado y a enmarcar sus estrategias en un contexto global.

El continuo acompañamiento de ProColombia a las empresas, así como su presencia en este programa, ha permitido que los empresarios conozcan y se interesen aún más por los servicios que ofrece la entidad. Los programas de adecuación, por ejemplo, ayudan a los empresarios a ajustar sus productos a las necesidades de los consumidores internacionales. Así mismo, las empresas también han manifestado interés en los Programas de Formación Exportadora, no solo para actualizar sus conocimientos en comercio internacional, sino para recibir asesoría personalizada, ajustada a sus necesidades.

La red de oficinas de ProColombia a nivel internacional tiene un conocimiento profundo de los mercados en donde están ubicadas. El monitoreo permanente que realizan del mercado les permite brindar información de primera mano, dando a conocer a los empresarios cuál es la dinámica comercial y hacia dónde se dirigen las tendencias de consumo. Además, les brinda apoyo en la identificación de clientes potenciales, y conocimiento sobre los competidores.

De los mecanismos ofrecidos por ProColombia a las empresas exportadoras, ¿cuáles han sido más efectivos para el cumplimiento de metas de exportación y sostenibilidad de las mismas?

En el marco del programa, el aporte de información del área de inteligencia de mercados de ProColombia ha enriquecido el proceso de construcción del Modelo de Negocio Internacional de las empresas. Así mismo, lo ha sido la trayectoria de los asesores comerciales en el acompañamiento de las empresas, ya que tienen un conocimiento profundo sobre cuál ha sido su proceso de internacionalización desde antes de que iniciara el programa. Esto ha permitido hacer más fructífero el proceso, construyendo sobre metas ya alcanzadas.

Desde la óptica de ProColombia, ¿cómo percibe el impacto del programa de Excelencia Exportadora en las empresas participantes?

Consideramos que el Programa 3E genera un espacio muy valioso para las empresas, en el que tienen la oportunidad de evaluar a profundidad y replantear el enfoque de su Modelo de Negocio Internacional de manera integral, pues intervienen en el proceso todas las áreas de la empresa. Las herramientas brindadas por la metodología del programa impulsan a los empresarios a generar ideas innovadoras y creativas que permitan construir estrategias que mejoren su Modelo de Negocio.

Uno de los aspectos más interesantes del programa es que le da a las empresas una metodología clara y coherente para que construyan su Modelo de Negocio Internacional adecuadamente. Adicionalmente, tienen la posibilidad de seguir implementándola para ajustar su modelo en el futuro, entendiendo que este es variable y debe ser flexible para adecuarse a la cambiante dinámica del comercio internacional.

El programa también concientiza a los empresarios sobre la importancia que tiene la información de mercados en la construcción de su estrategia de internacionalización. Durante su desarrollo los empresarios tienen la oportunidad de acceder a información de alto valor agregado para plantear estrategias más alineadas a lo que está aconteciendo en el mercado internacional. Este es un aspecto en el que ProColombia ha trabajado muy de la mano con las firmas consultoras de consorcio, transfiriendo el conocimiento que tiene la entidad sobre las oportunidades detectadas en el mercado internacional, así como sobre las tendencias de consumo en los mercados internacionales.

Entrevista a la Dra. Ángela García Trujillo
Directora Bancóldex Programa 3E- Ola II

La doctora García ha participado en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora desde junio del 2013, momento en el que actuó en calidad de representante única de la academia para la primera Ola. Así mismo, apoyó la transferencia del programa de CAF a Bancóldex. Posteriormente, como directora del Programa 3E a nivel nacional, diseñó y ejecutó la Ola II. También apoyó el diseño de la Ola III, modelo para cincuenta empresas, actualmente en ejecución, y documentó la Metodología 2.0, de propiedad de CAF (2015), que se aplicará a estas empresas.

¿Cuáles fueron las razones que motivaron la necesidad de innovación de la metodología utilizada en el acompañamiento de direccionamiento estratégico en los Modelos de Negocio de las Empresas Beneficiarias que participaron en la primera y segunda Ola del Programa 3E?

La Metodología 3E utilizada en la facilitación de los talleres realizados con los empresarios es el resultado de la síntesis de diversos enfoques, herramientas analíticas y metodológicas de gestión, innovación y planificación estratégicas dirigidas a modificar la visión, comprensión y acercamiento de las empresas al Modelo de Negocio, visualizadas y aportadas por los diferentes actores del programa en la Ola I y Ola II.

La Metodología 3E, así diseñada originalmente y particularmente en este programa, debe ser dinámica, cambiante. Entonces, la necesidad de evaluar,

cambiar y mejorar se convierte en una dinámica permanente de inclusión de aportes de los mismos facilitadores, quienes van añadiendo al método otras herramientas y conocimiento de sector o industria; esto lo hace aún más interesante para la Empresa Beneficiaria del programa.

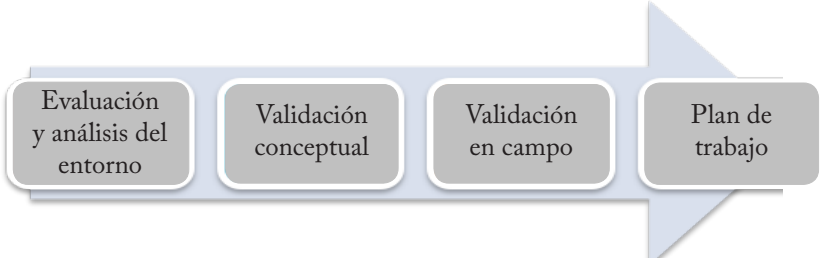
Lo anterior es semejante a la dinámica de los mercados internacionales. La interdependencia de estos lleva a que las estrategias de las compañías deban ser continuamente revaluadas para ajustarse a esquemas de globalización de producción/ consumo, con el fin de asegurar su permanencia en los mercados internacionales. De ahí lo crucial de adoptar una metodología cambiante y adaptable a las nuevas circunstancias.

¿En qué consiste la innovación metodológica que se propone implementar en las empresas que participarán en la tercera Ola del Programa 3E?

Consiste en adicionar nuevas herramientas de análisis de estrategia, además de la ya conocida Generación de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2010). Se trata de hacer uso de tecnologías disruptivas en las sesiones con las empresas para profundizar aspectos clave que incluyan sesiones específicas de Obstáculos Técnicos de Comercio (OTC). Además, dar a conocer Mecanismos de Comercio Exterior del sector al que pertenezca la empresa o Beneficiaria. Al final, es comprender *cómo se crea y entrega valor al cliente*.

Este proceso incluye también una nueva etapa de tres meses adicionales de acompañamiento, que ayude a implementar un plan de acción con el que se asegure que la Empresa Beneficiaria se enfoque en nuevas oportunidades, mercados y productos, para así llevar la intervención a resultados tangibles en el corto y mediano plazo.

Nueva etapa de acompañamiento- Fase IV- Ola III



Fuente: Metodología 2.0 (CAF, 2015).

¿Cuáles son las expectativas y resultados que se pretende obtener con el Programa Empresas de Excelencia Exportadora?

Desde un principio el programa ha tenido la finalidad de apoyar a las empresas no minero-energéticas a globalizarse (es su esencia), a volverse más competitivas; y, para el caso particular colombiano, a lograr un mejor aprovechamiento de los tratados de libre comercio vigentes. Las empresas minero-energéticas ya están en los mercados internacionales; muchas cotizan en bolsa y por lo tanto no necesitan apoyo de un Banco de Desarrollo como CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, o el impulso de una política pública a través de un banco para empresas como Bancóldex para alcanzar crecimiento y así lograr neutralizar los efectos derivados de las dinámicas coyunturales y estructurales de la economía mundial.

Desde el 2013 y en las denominadas Ola I y II se intervinieron 23 empresas de diferentes sectores y regiones del país. Conjuntamente, estas exportan alrededor de 165 millones de dólares. Ahora, la apuesta va hacia 50 empresas más, en un mayor número de ciudades. Es claro que el impacto que se produzca en las regiones tendrá también impacto en el país: Impacto Región - Impacto País. Particularmente, la Ola III contribuiría a la meta del gobierno adoptada en el Plan Estratégico Sectorial 2015-2018, que básicamente consiste en una estrategia que genere mayores niveles de productividad y competitividad, así como mayores exportaciones no minero-energéticas para el 2018.

Entrevistas sector privado

Entrevista al Dr. L. Enrique García
Presidente Ejecutivo CAF-Banco de Desarrollo de América Latina

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora liderado por CAF pretende que las empresas exportadoras de productos no tradicionales tengan en el largo plazo un crecimiento sostenido. ¿Cómo planea CAF continuar el desarrollo e implementación de este objetivo en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora en la tercera Ola?

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E surge en Colombia como una iniciativa de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina en el

año 2012 con el fin de potenciar el crecimiento de un grupo cuidadosamente seleccionado de empresas pequeñas, medianas y medianas-grandes, actualmente exportadoras, para convertirlas en organizaciones de clase mundial. Este programa busca dinamizar los Modelos de Negocio Exportador para que el sector productivo pueda competir con excelencia de forma rentable, responsable y sostenida en los mercados internacionales. El programa benefició en sus dos primeras Olas a 23 empresas de los sectores de agroindustria, manufactura y servicios. Con el programa, las empresas recibieron apoyo estratégico, en consonancia con el denominado Business Model Thinking, para mejorar su Modelo de Negocio Exportador, tener un lenguaje visual compartido de su negocio y sus mercados, y apropiarse herramientas de innovación, estrategia y cambio de mentalidad. Lo anterior con el fin de acelerar su crecimiento, consolidar su posicionamiento comercial internacional, ser sujetos más atractivos de inversión y financiamiento, y desarrollar encadenamientos productivos globales.

Este programa ha sido adoptado por el gobierno colombiano, a través de Bancóldex, como parte de su política pública de transformación productiva e innovación luego de los resultados exitosos de las dos primeras Olas, de manera que creó las condiciones para su sostenibilidad en el tiempo. Deseo destacar además que el programa se ha desarrollado bajo un esquema de alianza entre el sector público, el sector privado y la academia, en beneficio de empresas de los sectores no tradicionales y no minero-energéticos. En efecto, el programa se anticipó al ciclo de desaceleración de la minería, con lo que contribuyó al fortalecimiento de la manufactura, sector fundamental para lograr un crecimiento sostenido y sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior, CAF acompañará la expansión del Programa 3E hasta su consolidación. Específicamente, en la tercera Ola CAF apoyará la estandarización de la metodología del programa con el objeto de replicarlo en otros países de la región, así como la implementación de mecanismos de seguimiento, medición y evaluación para garantizar el impacto del programa en términos de introducción de elementos innovadores en los modelos de internacionalización de las empresas, diversificación de mercados y productos, e incremento de las exportaciones.

¿Considera que el Programa Empresas de Excelencia Exportadora que se está desarrollado en Colombia serviría como modelo para su extensión a otros países de la región?

Por supuesto. De hecho, a partir de la exitosa experiencia del Programa Empresas de Excelencia Exportadora en Colombia, CAF ha empezado un proceso de internacionalización del mismo mediante la transferencia del conocimiento adquirido, relacionado con la implementación de la metodología y las experiencias aprendidas, a otros países de América Latina. Es importante tener en cuenta los diferentes contextos institucionales de los países al momento de replicar este tipo de programas, para lo cual CAF ha mantenido un importante rol como articulador de los distintos actores de los sectores público, privado y la academia, garantizando al mismo tiempo la calidad del programa y la óptima ejecución de la metodología en los distintos países.

¿Considera usted que los resultados que se han obtenido en Colombia son un referente para los demás países de la región?

Así es. El Programa Empresas de Excelencia Exportadora en Colombia ha logrado resultados muy importantes, los cuales lo han posicionado como una iniciativa fundamental en el Plan Estratégico Sectorial 2015-2018 del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, el cual establece que esta cartera debe liderar una estrategia que genere mayores niveles de productividad y competitividad, así como mayores exportaciones no minero-energéticas que compensen la caída de las tradicionales. En particular, el mencionado Plan establece metas de aumento de la productividad de las empresas de un 15% y un incremento de las exportaciones no minero-energéticas de USD 30.000 millones.

El éxito obtenido en la implementación de las dos primeras Olas del programa condujo a que Bancóldex y CAF decidieran escalar su objeto y alcance en la tercera Ola, en la cual se realizará una intervención estratégica a 50 empresas exportadoras que cuenten con un mayor potencial de crecimiento y proyección de inserción en las cadenas globales de valor.

Entrevista al Dr. Bruce McMaster
Presidente ANDI

¿Cuáles son los principales factores que se deben considerar en el proceso de industrialización de las empresas del país que faciliten y apoyen con éxito su estrategia de internacionalización?

El mundo ha cambiado sus paradigmas comerciales: ya no pensamos en tratados de libre comercio sino en las cadenas globales de valor. Las empresas deben definir, de acuerdo a sus capacidades, en qué parte de estas cadenas pueden y deben inscribirse. Los países, al igual que las empresas, deben tener claro que no pueden ser buenos en todo: hay que ser muy precisos a la hora de definir en qué sectores se es competitivo.

¿Por qué el concepto cadena de valor en el Modelo de Negocio Internacional de una empresa es el eje central de la estrategia internacional?

Como dije en la respuesta anterior, el mundo ha cambiado su paradigma. Un ejemplo: en la producción de un avión, de un iPad, de muchas prendas de vestir o de los chocolates Ferrero Rocher, participan más de una docena de países. Es clave entonces encontrar el eslabón de la cadena en que una empresa va a sustentar su estrategia internacional.

¿Cuáles son las principales acciones que una empresa debe tomar para aumentar su productividad y acceder con éxito a los mercados internacionales?

Hay que hacer una juiciosa tarea de definición estratégica que se pregunte ¿hacia dónde nos vamos a orientar? Para acceder con éxito a los mercados internacionales hay que tener la mira muy bien afinada y, una vez detectado el blanco, dirigir sus recursos para que esa inserción en los mercados internacionales esté respaldada por una productividad interna que de verdad haga competitiva la empresa.

Entrevista al Dr. Javier Díaz
Presidente Analdex

¿Considera usted que el concepto cadena de valor en el Modelo de Negocio Internacional de una empresa es el eje central de la estrategia internacional?

De acuerdo con la Gran Encuesta Pyme de ANIF para 2015, para incrementar su competitividad las empresas colombianas, en su gran mayoría, plantean pocas acciones de mejoramiento y ninguna en el campo de internacionalización. Dentro de sus opciones no contemplan diversificar o ampliar sus mercados fuera de Colombia, y centran sus prioridades en la ampliación de su mercado interno.

Los empresarios colombianos están expuestos a estructuras de mercado global gracias a la liberación de barreras arancelarias, pues cada segmento de mercado, por lo general, contiene competidores internacionales. Ello implica que si la decisión de la alta gerencia de una empresa está en focalizar sus esfuerzos para expandirse en el mercado local, seguramente tendrá que competir con procesos integrados de valor con componentes extranjeros, o marcas extranjeras que lo obligarán a repensar sus procesos internos y crear nuevas oportunidades. Es decir, el camino hacia la internacionalización es inevitable, lo que genera una necesidad de innovar para mantenerse o ganar participación en el mercado.

Dichos conceptos se pueden encontrar inmersos en la definición de la cadena de valor acuñada desde la década de 1980 por Michael Porter, en la que se integra la ventaja competitiva relacionada con las eficiencias que logra la empresa, de manera menos costosa y diferenciada de sus rivales.

La integración global encuentra cada vez más acentuada la deslocalización de la producción, y el ejemplo más claro de ello es lo que generan empresas como Boeing o Airbus, que integran de terceros países más del 80% de los componentes de sus aviones de última tecnología.

Lo anterior no aplica solo a este tipo de sectores de alta tecnología. También se hace necesario contar con estructuras en sectores como la agroindustria, donde las semillas, insumos, los procesos de poscosecha, el embalaje, entre otros, integran las mejores prácticas mundiales para tener mejor retorno económico.

En ese sentido, en la actualidad definir las cadenas de valor que afectan el devenir de la compañía es, en sí misma, la estrategia gerencial más importante para quienes toman decisiones al interior de las empresas. Esto crea una metodología pertinente que indica la hoja de ruta a seguir dentro de la compañía.

¿Cuáles son las principales necesidades actuales de las compañías colombianas de trayectoria exportadora para insertarse en la economía global?

La eliminación de las barreras arancelarias gracias a la suscripción de los acuerdos internacionales ha traído consigo la necesidad de una mejora continua de los procesos de las empresas. Más teniendo en cuenta que el acceso a nuevos mercados está marcado en la actualidad por el cumplimiento de barreras no arancelarias que, en gran parte, conduce a mayores estándares de calidad en productos y procesos de producción.

Hoy en día se demanda una sofisticación de los productos, en términos de calidad y trazabilidad. De igual manera, una eficiencia logística que reduzca tiempos y procesos, y genere mayor nivel de confianza ante los compradores internacionales.

Por ello, las empresas colombianas necesitan focalizar su estrategia de valor en aspectos tales como:

- Certificaciones que garanticen cumplir con normas de calidad universalmente aceptadas.
- Mejores prácticas de producción: para el sector agrícola, Buenas Prácticas Agrícolas, Global Gap, inocuidad de producción como HACCP, o protocolos bilaterales que garanticen la trazabilidad de la cadena de valor. Para el sector industrial, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), cumplimiento de las regulaciones de productos certificables por organismos internacionales de certificación.
- Trazabilidad en la cadena de suministro: el Operador Económico Autorizado, que es la certificación expedida por la Dirección de Aduanas Nacionales (DIAN), genera la credibilidad internacional suficiente para alcanzar una ventaja competitiva, pues disminuye los costos de exportación y de importación, y produce un trato preferente en las aduanas de destino. Es el *fast track* de las aduanas del mundo, que genera procesos de confianza entre los eslabones del comercio internacional.
- Capital humano debidamente capacitado. En diversos subsectores de la industria colombiana se observa un déficit de mano de obra que satisfaga las

necesidades de la industria para crecer o responder a estándares de calidad que permitan penetrar en los mercados internacionales. En ese sentido, trabajar con la academia y entidades de formación técnica debe ser una prioridad para la adecuada formación de capital humano.

A su juicio, ¿qué sector exportador se destaca más en el impulso de la innovación como parte importante de su estrategia exportadora?

La innovación se encuentra en muchos desarrollos de las empresas de nuestro país. Indudablemente el sector de los servicios ha evolucionado con mayor celeridad dentro de los procesos de internacionalización de servicios, con alto valor orientado hacia la innovación. Los servicios de software, videojuegos, BPO y medicina de alta complejidad, entre otros, han desarrollado estrategias con un alto componente innovador que ha sido bien recibido dentro de los mercados internacionales.

Al igual que ellos, la industria también se encuentra generando procesos y productos con ventajas a la hora de desarrollar negocios internacionales. En sectores como confección, la industria farmacéutica y la sofisticación de procesos de producción agroindustriales, se han generado diferenciaciones de productos que mejoran su competitividad, concentrados en mercados de alto valor con mayores márgenes para el productor.

Entrevista al Dr. Hernando José Gómez
Consultor 3E

¿Podría mencionar las principales barreras que tienen nuestras empresas para aprovechar los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia? En el caso de las empresas de la ciudad de Cali, ¿cuáles son en su opinión las principales barreras que han encontrado?

Las principales barreras que enfrentan las empresas colombianas para aprovechar los tratados de libre comercio están principalmente concentradas en la capacidad de generar oferta exportable rentable y sostenible. Son dos las categorías principales de obstáculos: las que se refieren al costo país externas a las empresas, y aquellas que se refieren a la productividad puertas adentro de las empresas.

En cuanto al costo país son muchos los temas que se podrían abordar, pero solo mencionaremos unos pocos. Están los costos asociados al transporte y la logística. La ausencia de infraestructura adecuada; la red primaria de carreteras y ferrocarriles, e incluso la navegabilidad continua en el Río Magdalena, hacen que las empresas situadas en el interior del país presenten costos elevados que les reducen la competitividad de manera severa.

Son bien conocidos los datos del WEF que muestra que los costos en Colombia de los principales centros de producción del país a los puertos duplican, y más los observados en Brasil, Chile, Perú y México, para mencionar algunos de nuestros competidores en la región. Incluso ciudades relativamente cercanas a las costas, como Cali y Pereira, presentan obstáculos en su conexión con el Pacífico, lo que les encarece su logística. Con el impulso de las carreteras 4G, la recuperación del ferrocarril de occidente y el dragado del Río Magdalena, en unos cinco años lograremos algún grado significativo de desatraso.

Además de este factor, es indudable que también pesa negativamente en Colombia la ausencia de una política de transporte que modernice al sector. Por ello, mientras en el país no se limite la vida útil de los camiones a no más de diez años, y se incentive la empresarización del sector, sin otorgar monopolios, los costos del sector serán muy elevados por su baja productividad. Esto ha llevado a que varias empresas decidan tener sus propias flotas de transporte, lo cual no es lo deseable, pues les absorbe capital de trabajo e inversión en actividades que no son el *core* de su negocio.

Otro ejemplo interesante es el de la eficiencia de la justicia y la seguridad jurídica. Es bien conocido que en Colombia casos que involucran diferencias comerciales entre privados o con el Estado pueden terminar por años en los juzgados. Igualmente, cuando no hay un sistema que proteja la jurisprudencia y las decisiones de los jueces, se basan en interpretaciones de artículos de códigos, en no pocos casos con situaciones de obsolescencia frente al ritmo de innovación y cambio en los negocios. Esto también genera un elevado costo y riesgo para los inversionistas y las empresas.

En cuanto a las desventajas competitivas de las empresas, se evidencia que algunas requieren un mejor manejo de las tecnologías que actualmente poseen para sacarle el máximo provecho. Esto se ve afectado por la disponibilidad de mano de obra calificada, tanto en habilidades blandas y duras, así como por la elevada rotación de personal en algunos sectores.

Así mismo, algunos sectores requieren incluir en su estrategia empresarial más énfasis en la innovación, que facilite aumentos en productividad y el posicionamiento en nichos de mercado con más valoración por parte de los compradores. Pasa igualmente que los que innovan normalmente se concentran en nuevos productos, cuando también hay que buscar hacerlo en procesos y modelos gerenciales.

En el caso de Cali, muchas empresas sufrieron varias administraciones de desgobierno y corrupción que tan solo en los últimos años se están revirtiendo. Por ello, muchas obras que requería la ciudad, como vías de acceso, la finalización del sistema de transporte masivo y la recuperación de la gobernabilidad y rentabilidad de las empresas públicas, se han retrasado por años. Así mismo, las actividades de los carteles de la droga, ya muy disminuidos, también aumentaron en forma significativa el costo y riesgos percibidos de operar en la ciudad. Finalmente, el atraso de la conexión al Pacífico y el elevado grado de criminalidad en Buenaventura también actuaron en detrimento del "costo región". Todo esto está quedando atrás con administraciones municipales honestas y capaces, y un mayor involucramiento de la clase empresarial en los destinos de la ciudad.

En cuanto a los retos en la estrategia de las empresas, muchas de ellas tenían su Modelo de Negocio Internacional volcado hacia Venezuela y Ecuador. Por ello, luego de la caída en el precio del petróleo han tenido que buscar nuevos mercados en el hemisferio. Este es un proceso que requiere de recursos humanos y financieros que demanda tiempo.

¿Qué tendrían que hacer las empresas para superar dichas barreras? ¿Qué apoyo externo, público o privado requerirían para lograrlo?

Las empresas deben entender ante todo que su entorno local es crítico para garantizar su competitividad. Por ello, su involucramiento en los temas de ciudad, de vigilancia y apoyo a la administración local, de diálogo con el sector académico para la formación de técnicos y profesionales pertinentes, y actividades de inclusión social son críticas para la sostenibilidad de un buen clima económico en una región.

En cuanto a sus barreras internas, deben recibir de sus gremios y cámaras de comercio locales información sobre la dinámica de la región, mercados potenciales para sus productos y la atracción de inversión que fortalezca los clústeres y cadenas de proveedores en la región. Así mismo, es fundamental

hacer inteligencia tecnológica que ayude a orientar un eficiente plan de inversiones y, como mencioné atrás, un mayor esfuerzo de innovación que permita permanente ganancia de productividad y costos.

¿Qué importancia encuentra en el Programa 3E, y qué valor agrega a las empresas participantes?

El Programa 3E es muy oportuno, pues con la destorcida de los precios de los energéticos y la severa contracción de los mercados de Ecuador y Venezuela, Colombia requiere urgentemente encontrar nuevos mercados y generar una mayor y más diversificada oferta exportable. Con el Programa 3E, que inició CAF y que ahora lidera Bancóldex, se le ayuda a los empresarios a evaluar su actual Modelo de Negocio Internacional, identificar sus oportunidades y amenazas, y a actualizarlo y dinamizarlo. Una de las grandes ganancias de este programa lo constituye que las empresas se apropian de la metodología del Canvas, que les permite de manera sistemática estar evaluando su propuesta de valor a los clientes y ajustando el modelo de generación de negocios. Así mismo, la metodología, por su sencillez e integralidad, ayuda a que toda la empresa se alinee alrededor de la estrategia empresarial definida y contribuya de manera sistemática a su dinamización.

Entrevista al Dr. Carlos René Becerra
Consultor 3E

Teniendo en cuenta que en las Empresas Beneficiarias del Programa Empresas de Excelencia Exportadora ya establecidas y con operaciones exitosas la resistencia al cambio es una de las principales dificultades que se encuentran para iniciar procesos de innovación en los Modelos de Negocio, ¿cuál debe ser la estrategia para que estas empresas puedan adelantar con éxito el proceso de innovación que permita disminuir esa resistencia al cambio?

La principal trampa que trae aparejado el éxito es que se presume que este continuará. Sin embargo, en otros sitios, nuevos competidores buscando un espacio, o firmas establecidas que no se sienten conformes con dejar las cosas tal como están, generan pequeños cambios en el contexto de la industria que, sumados, pueden crear completas disrupciones en la forma de hacer y

entender el negocio. Esto deja obsoletas ideas que en su momento parecieron brillantes, y atrae a los clientes y plantea sustitutos aceptables e incluso deseables sobre el bien y servicio que ofrece una firma. La historia está llena de ejemplos de firmas, antes exitosas, a las que les pasó esto. Siendo esto tan evidente y real, ¿por qué es tan duro cambiar? La respuesta está en dos tipos de resistencia: la individual y la organizacional.

La resistencia individual tiene que ver con nuestras creencias acerca de los móviles del cambio, el miedo a la incertidumbre y el impacto del error en nuestras vidas y en nuestra valía. Lo primero que debe enfatizarse es que un ejercicio de esta naturaleza se hace para crecer, no para recortar; *precisamente porque son exitosos es que se han ganado el derecho a hacerlo*. Así mismo, se trabaja intensamente sobre el punto de que a la incertidumbre no se le evita, se le enfrenta, y una forma es creando sobre ella (*qué pasaría si*…). Para esto son los ejercicios de prototipaje del programa, que además sirven para abordar el tercer punto: la valía personal no está atada a un porcentaje de éxito sino a una visión de más largo plazo, de poder resolver efectivamente los desafíos, intentando tantas veces como sea necesario. Tal como decía Edison cuando se refería a los múltiples intentos por desarrollar la bombilla eléctrica: "no es un fracaso más, es un paso más cerca del éxito".

La resistencia organizacional se enmarca en una frase: *siempre lo hemos hecho así, o esta es nuestra forma de hacer las cosas, por qué cambiar*. La participación es una de las formas más exitosas para vencer la resistencia al cambio. La política no se puede ignorar. El cambio debe venir desde arriba.

Cultura tolerante al error. Unos individuos tolerantes al error son capaces de promover una cultura tolerante al error, es decir, una cultura abierta al prototipaje y a la experimentación: pasos necesarios para la innovación.

Entrevistas academia

Entrevista a la Dra. Eulalia García
Vicerrectora Académica UNAB

¿Por qué la UNAB participa en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E?

La participación de la UNAB en este programa obedece a un ofrecimiento a la rectoría por parte de Bancóldex, Bogotá, y al interés de la institución por vincularse a procesos constructivos que contribuyan al desarrollo regional y nacional. Dado que el Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E tenía en sus objetivos esta característica, la UNAB consideró importante tal participación, no solo por la posibilidad de hacer transferencia, en doble vía, de conocimiento pertinente y de aportar al desarrollo de los Modelos de Negocio Exportadores de importantes empresas locales, sino por representar a la región en un programa de alcance nacional.

En este sentido, la UNAB participa en el Programa 3E como una manifestación de su vocación empresarial presente desde su génesis, e intacta en su misión y visión, que expresan ser una universidad que se debe a la clase empresarial.

¿Cuál es el rol de la academia como apoyo al desarrollo empresarial de la región?

La academia es por antonomasia un instrumento pensante y constructor de conocimiento para responder a las necesidades de la sociedad. En tal sentido, desde la investigación se estudian los fenómenos; desde la academia se traducen los resultados de la investigación en currículos, que procuran la formación de profesionales y el desarrollo de personas que estén en capacidad de responder a tales necesidades; y desde la proyección social se realiza la transferencia e intervención necesarias para generar los mayores y mejores impactos. Dado que las empresas y organizaciones son los instrumentos a través de los cuales la sociedad satisface esas necesidades, estas constituyen los medios idóneos para enfocar la investigación, la academia y la acción

social, de manera que se genera un circulo virtuoso que propicia el desarrollo de las mismas y las acciones de proyección social, individuales y conjuntas, en procura de mejorar la calidad de vida de la sociedad cuya dinámica, a su vez, estimula e induce el trabajo asociativo del sector privado, la academia y el Estado. Esta concepción de carácter general tiene un necesario despliegue en y desde las regiones.

La UNAB, desde su facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ofrece un portafolio de pregrados compuesto por Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Economía, Administración Turística y Hotelera, y Contaduría Pública. Este responde a las necesidades de formación de talento humano de excelencia y ha contribuido evidentemente al desarrollo regional, lo cual ha hecho coherente su participación en el Programa 3E.

Finalmente, la UNAB, en cumplimiento de su misión formativa, de investigación y de proyección social, está comprometida con cualquier proyecto de transformación organizacional que coadyuve al fortalecimiento de los Modelos de Negocio en general, y en particular a formar parte del Equipo Dinamizador del Programa 3E.

¿Cuál es la lección aprendida desde la academia sobre Modelos de Negocio Exportadores colombianos, a través del Programa 3E?

El Programa 3E es un excelente ejemplo de apropiación, construcción, adaptación, aplicación y transferencia de conocimiento. Esto queda en claro cuando se aprecia en su conjunto el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para configurar y dinamizar Modelos de Negocio; los planteamientos de Clayton Christensen sobre innovación disruptiva, para dinamizar propuestas de valor; y las herramientas de la Estrategia del Océano Azul de Chan Kim y Renée Mauborgne, para diferenciarlas. Estos elementos integrados mediante una estructura metodológica coherente, adaptada a una problemática concreta como la mejora de los modelos exportadores de empresas colombianas, e instrumentalizada con las ofertas de valor de entidades como ProColombia, Bancóldex, Cámaras de Comercio, Ronderos & Cárdenas y la academia, dejan en evidencia su efectividad. La experiencia correspondiente deja una muy buena lección de cómo la interinstitucionalidad (asociatividad y alianza) y la interdisciplinariedad pueden facilitar la construcción de herramientas eficientes y efectivas para el desarrollo regional y nacional. Hace

falta que el impacto en las Empresas Beneficiarias confirme las bondades de la experiencia y garantice un trabajo continuado y sostenido de los actores.

Para la UNAB fue una experiencia muy constructiva participar en todo este proceso en beneficio de tres importantes empresas de la región, y realizar los aportes a que hubo lugar referidos a la aplicación del modelo en cada uno de los casos.

En conclusión, la lección aprendida es que, desde la UNAB, se abre la posibilidad de participar activamente como un actor protagonista de procesos como estos desde su misma gestación, construcción, aplicación y evaluación de modelos y resultados que, como el Programa 3E, resultan vitales para el desarrollo regional y nacional.

Hace falta que se aprovechen mejor los recursos que la academia puede ofrecer naturalmente a estos procesos, como son los estudiantes en práctica, los investigadores y los docentes de áreas afines que, por la naturaleza de su trabajo, están a la vanguardia de los conocimientos teóricos y en posibilidad de aplicarlos a situaciones reales.

Entrevista al Dr. José Roberto Concha
Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, ICESI

¿Por qué ICESI participa en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E?

Enmarcada en la visión de la Universidad ICESI está la "interacción con la región y el país, en las diferentes disciplinas de la administración y economía", con la cual buscamos desarrollar en las sociedades más y mejores estrategias de crecimiento. Es por ello que la Universidad ICESI se ve comprometida en programas como el de Excelencia Exportadora, que busca "potenciar los negocios de empresas exportadoras de productos y servicios no tradicionales, entregando herramientas que les permitan a los empresarios evaluar, mejorar e innovar constantemente su Modelo de Negocio Exportador".

La participación de nuestra Universidad es por lo tanto acorde con los objetivos del programa y se ve comprometida en estos esfuerzos que realiza el sector público y privado por buscar una mejor excelencia en los procesos de internacionalización.

En la Ola II del Programa Empresas de Excelencia Exportadora, ¿cuál fue el rol de la academia para apoyar el desarrollo empresarial de la región?

Nuestra participación en la Ola II del programa fue un gran compromiso evidenciado por la participación activa de dos profesores de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas:

- Mónica Franco. PhD. Directora del Programa de Administración de Empresas.
- El suscrito, también PhD. Jefe del departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales.

Los dos profesionales asistimos puntualmente a todas las capacitaciones previas del programa, así como a las plenarias con cada una de las empresas de la región. En esas reuniones participamos activamente, promoviendo discusiones empresariales y académicas y encontrando más y mejores soluciones a los retos planteados en los diferentes Modelos de Negocio.

Posteriormente, visitamos las empresas asignadas con el fin de ofrecerles nuestros servicios para capacitarlos en las áreas donde consideramos que podríamos colaborar para mejorar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

¿Cuál es la lección aprendida desde la óptica académica sobre Modelos de Negocio Exportador colombianos a través del Programa 3E?

El Programa 3E basa su propuesta en la utilización del Modelo Canvas en el análisis de Modelos de Negocio. Este método no es ajeno a la academia y ya nosotros internamente lo enseñamos y ofrecemos en los diversos escenarios de enseñanza a estudiantes, profesionales y directivos de la empresa. Su aplicación a un entorno de empresas medianas exportadoras de productos no tradicionales en Colombia es no solo interesante, sino novedoso y muy promisorio.

Considero que capacitaciones como esta desarrollan habilidades en las empresas y en las diferentes instituciones presentes en el proceso, que dinamizan los Modelos de Negocio Exportadores de los que tanto necesita nuestro país.

Desarrollo Ola II

Si bien el desarrollo de la Ola II se ajustó a la estructura y metodología planteadas en la Ola I, incluyó nuevos socios y nuevos consultores, introdujo transformaciones en los roles desempeñados por los socios del programa y amplió la cobertura geográfica a dos departamentos, Risaralda y Santander.

En materia de cambio de roles, se destaca el liderazgo asumido por Bancóldex en la articulación y coordinación de los actores del programa, liderazgo que resultó de particular relevancia en la ampliación de su alcance y cobertura geográfica.

Las cámaras de comercio de Bucaramanga y de Pereira ingresaron como nuevos socios privados a la alianza público-privada y cofinanciaron con CAF el desarrollo de la intervención estratégica en trece Empresas Beneficiarias[1] en cuatro departamentos del país[2] en 2015. De esta manera, el Programa 3E ya cubre seis departamentos. Esta mayor cobertura y la transferencia de las herramientas analíticas y metodológicas generaron el interés de algunas cámaras de comercio de otras regiones en participar activamente en el desarrollo de futuras Olas del programa.

Por la academia ingresan dos nuevos socios de gran prestigio: ICESI, con sede en Cali; y UNAB, en Bucaramanga.

Se incorporan cuatro nuevos consultores-facilitadores, personas naturales y empresas consultoras de reconocida trayectoria en comercio exterior y negocios internacionales[3], que fueron capacitados por Duarte García Abogados y certificados por CAF en la implementación, transferencia y multiplicación de la metodología del programa.

---

1 Curtiembre Búfalo S.A.S., C.I. Naturmega S.A., Pet del Caribe S.A., Aritex de Colombia S.A., Open Systems Colombia S.A.S., Triada Ema S.A. (sucursal Colombia), Industria de Muebles del Valle S.A., Fundación Cardiovascular de Colombia, Transejes Transmisiones Homocinéticas de Colombia S.A., Penagos Hermanos y Cía. Ltda., Busscar de Colombia S.A.S., Industrias Electromecánicas Magnetrón S.A.S. e Ingenio Risaralda S.A.

2 Atlántico, Barranquilla; Risaralda, Pereira; Santander, Bucaramanga, Floridablanca y Girón; y Valle del Cauca, Cali y Yumbo.

3 Carlos René Becerra Silva; Hernando José Gómez Restrepo y Martín Gustavo Ibarra Pardo, Araújo Ibarra Consultores en Negocios Internacionales; y Carlos Ronderos Torres, Ronderos & Cárdenas Consultores Asociados.

Se subraya que en la Ola II la firma DG&A cambió el rol desempeñado en la Ola I y actuó como capacitador de capacitadores, como multiplicador del conocimiento y experiencias, pero ya no participó en las intervenciones estratégicas individualizadas, dejando dicha participación a los nuevos consultores-facilitadores.

Como se señala en la Guía Metodológica 2.0,

> ésta representa una sustantiva adición metodológica, toda vez que la transferencia y multiplicación de capacidades para la aplicación autorizada de la metodología CAF flexibiliza y enriquece progresivamente la implementación del programa, vía los ritmos y plazos inherentes a las curvas de aprendizaje, tanto de las Empresas Beneficiarias como de los propios facilitadores, y los aportes conceptuales y metodológicos, de fondo y de forma, a partir de visiones, enfoques, bagajes de conocimiento y especializaciones diferentes. Estos elementos robustecieron sin lugar a dudas la intervención estratégica y la proyección futura del programa (CAF, 2015).

Por todo lo anterior, el Programa 3E se ha reconocido por el gobierno como un nuevo instrumento de política de promoción de desarrollo empresarial, exportaciones e internacionalización del sector manufacturero y de servicios del país.

Cabe señalar también que la ejecución y proyección de la Ola II contribuyó significativamente a generar y desarrollar capacidades adicionales y/o a robustecer las existentes al interior de los socios y demás actores del programa. Por ello, el presidente del Banco –Luis Fernando Castro Vergara– y la directora del Programa 3E –Ángela García Trujillo– acordaron integrar los aportes conceptuales y metodológicos realizados por los facilitadores con el fin de complementar y perfeccionar la metodología existente para convertirla en la Versión 2.0.

Como señala la directora del Programa 3E: "Así como detrás de cada producto exitoso hay un Modelo de Negocio, la contribución intelectual de los actores del Programa 3E permite y contribuye a dinamizar su mismo modelo constantemente" (Metodología 3E CAF).

Lógica Ola II

El mundo global interconectado, marcado por la revolución tecnológica, la consolidación e interdependencia de los mercados, el crecimiento, evolución

y sofisticación de la demanda y patrones de consumo en los principales mercados internacionales, así como el notable desempeño de las economías emergentes a lo largo del presente siglo, entre otros factores, evidenciaron la necesidad de evaluar las estrategias de gestión y competitividad de las empresas y replantear los supuestos y los paradigmas sobre los que estas reposan.

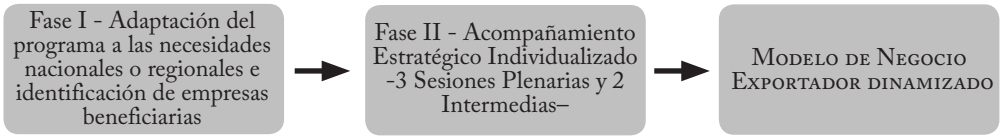
Esta es precisamente la lógica que sustenta el Programa 3E, dirigido a transferir a las empresas el conocimiento y experiencia en la aplicación de nuevos enfoques y modelos de gestión estratégica y a proporcionarles herramientas analíticas y metodológicas, desarrolladas e implementadas desde mediados de la década pasada por analistas, investigadores y prácticos de la planificación y la gestión estratégicas, complementadas con una técnica para el desarrollo o fortalecimiento de las capacidades creativas y de innovación (CAF, 2015).

En la mayoría de estos enfoques, la generación de valor es la base fundamental para la innovación y el crecimiento de las empresas, y por ello se constituye en el eje principal para examinar, definir, adaptar o fortalecer el Modelo de Negocio. En ese examen iterativo de los procesos y procedimientos a través de los cuales la empresa "crea, entrega y capta valor" (Osterwalder & Pigneur, 2010), se revisan las cuatro áreas esenciales: clientes, oferta, recursos y viabilidad económica (CAF, 2015). En otras palabras, se profundiza sobre segmentos de mercado, productos y servicios, infraestructura física interna y externa y el capital intelectual y humano, así como los recursos financieros requeridos para producir y entregar la oferta.

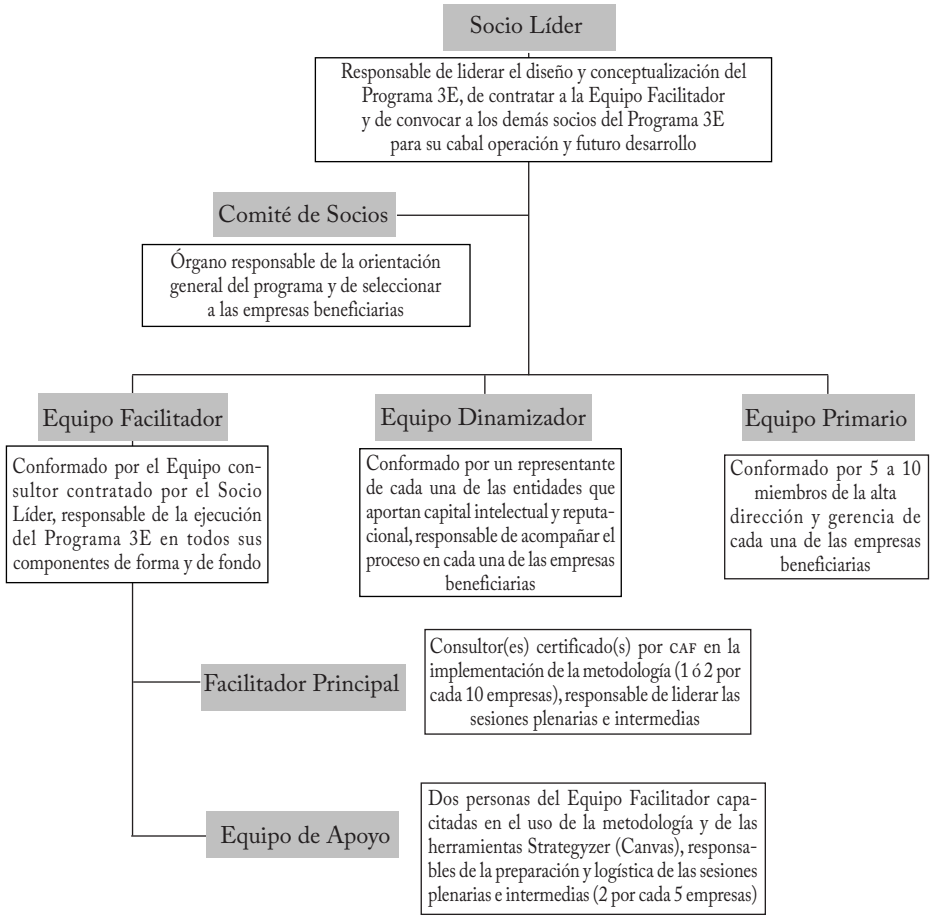
Estos modelos fueron planteados inicialmente para desarrollar y apoyar el emprendimiento, pero su aplicación ha resultado ser igualmente eficiente en empresas con estructuras más complejas y avanzadas, para ayudarlas a competir con mayor eficiencia y rentabilidad en los mercados nacionales e internacionales.

En consecuencia, el Programa 3E está dirigido a intervenir progresivamente las empresas que, independientemente de su tamaño, cuenten con experiencia exportadora y tengan mayor potencial de proyección y crecimiento de sus ventas en los mercados internacionales (CAF, 2015).

La estructura orgánica con la que se desarrolló la Ola II del programa se basa en la adaptación de la metodología de la Ola I, y que incluye dos fases de ejecución:



A continuación se describe la estructura orgánica original y las responsabilidades y funciones de los socios y actores participantes en la Ola II:



Fuente: CAF (2015)

Para finalizar este capítulo, y con base en el contenido del mismo, cabe resaltar dos hechos fundamentales en el desarrollo de la Ola II: la consolidación de

la alianza público-privada y la escalabilidad del programa a trece empresas, gracias a la activa participación de todos los actores involucrados.

En el capítulo siguiente el dr. Carlos Ronderos abordará la dinamización de los modelos de negocio, su importancia para el desarrollo del Programa 3E y el impacto que tiene para las empresas participantes la identificación de su Modelo de Negocio.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

CAF. (2015). *Guía Metodológica - Versión 2.0*. Bogotá: Programa 3E- Ola III-CAF/ Bancóldex. Propiedad intelectual de CAF, derechos reservados.

DG&A Abogados. (2013). *Metodología 3E*. Bogotá: DG&A Abogados.

Efe.com. (28 de nov. de 2015). CAF: La alianza público-privada es una alternativa para el desarrollo de Latinoamérica. *Agencia EFE*. Recuperado de: http://www.efe.com/efe/america/economia/caf-la-alianza-publico-privada-es-una-alternativa-para-el-desarrollo-de-latinoamerica/20000011-2775971.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Capítulo III
Dinamización de los modelos de negocio

Carlos Ronderos Torres Ph.D
Ronderos & Cárdenas Consultores

El Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E, impulsado por CAF con el apoyo en Colombia de Bancóldex, y la colaboración académica del CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración, tiene como fin acompañar a las empresas participantes en la revisión de sus Modelos de Negocio. El propósito de este esfuerzo redunda en que, durante el desarrollo del programa, las empresas identifiquen modelos más competitivos que ayuden en su proceso de internacionalización y en la conquista de nuevos mercados. A diferencia de los esfuerzos tradicionales centrados en materia de promoción de exportaciones, en los cuales la acción de las entidades de apoyo tiene su rango de actuación fuera de la empresa y más en relación con el mercado, esta novedosa iniciativa entra al corazón mismo de la empresa, en el entendido de que empresas con Modelos de Negocio innovadores tienen mayor posibilidad de conquistar mayores proporciones en los mercados externos que atienden, así como en los nuevos.

El Programa 3E se desarrolló mediante la realización de cinco sesiones de planeación estratégica en las cuales la cúpula directiva de las empresas, a partir del uso de una metodología y la facilitación de consultores externos, realizó una revisión de sus Modelos de Negocio. Lo anterior se llevó a cabo con el propósito de dinamizar esos modelos para adecuarse a los permanentes cambios del entorno, y tener las herramientas para que este no fuera un ejercicio puntual sino una práctica permanente de innovación que permitiera a las empresas alcanzar y mantener un liderazgo en los mercados que atiende.

Gráfica 2
Lienzo de Modelo de Negocios

Socios clave

¿Quienes son nuestros socios clave?
¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?

MOTIVACIONES PARA REALIZAR ALIANZAS:
Optimización y economía
Reducción de riesgos e incertidumbre
Adquisición de recursos y actividades particulares

Actividades clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Nuestros canales?
¿Nuestras relaciones con los clientes?
¿Nuestras fuentes de ingresos?

CATEGORÍAS
Producción
Solución de problemas
Plataforma/Red

Recursos clave

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Nuestros canales?
¿Nuestras relaciones con los clientes?
¿Nuestras fuentes de ingreso?

TIPOS DE RECURSOS
Físicos
Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos)
Humanos
Financieros

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?

Novedad
Desempeño
Personalización
"Ayuda a hacer el trabajo"
Diseño
Marca/Status
Precio
Reducción de costos
Reducción de riesgos
Accesibilidad
Conveniencia/usabilida

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
Asistencia personal
Asistencia personal dedicada
Autoservicio
Servicios automatizados
Comunidades

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. Crear conciencia. ¿Cómo creamos conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía?
2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes evalúen nuestra propuesta de valor?
3. Compra. ¿Cómo podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos?
4. Entrega. ¿Cómo estamos entregando la propuesta de valor a los clientes?
5. Posventa. ¿Cómo proveemos servicio postventa?

Segmentos de clientes

¿Para quién estamos creando valor?
¿Quienes son nuestros clientes más importantes?

Mercado masivo
Nichos de mercado
Segmentado
Diversificado
Plataforma múltiple

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:
Enfocado al costo(estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucho outsourcing)

Ejemplo de características:
Costos fijo (salarios, rentas, utilidades)
Costos variables
Economías de escala
Economías de alcance

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?

TIPOS:
Venta de activo
Cargo por uso
Cargo por suscripción
Préstamo/alquiler/arrendamiento
Licenciamiento
Cargo de corretaje
Publicidad

PRECIOS FIJOS
Lista de precios
Según características
Dependiendo del segmento
Dependiendo del volumen

PRECIOS DINÁMICOS
Negociación
Gestión del rendimiento
Mercado en tiempo real
Subastas

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

La metodología adoptada por el programa es aquella del Lienzo que introdujeron Alexander Osterwalder y Louis Pigneur en su primer libro Business Model Generation (2010), y que expandieron en su segundo trabajo Value Proposition Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2014). Se escogió esta metodología en razón de su versatilidad, ya que es una herramienta de carácter visual que permite acercarse rápidamente a la realidad del negocio, y que a su vez dirige al grupo directivo de la empresa por un camino de reflexión estratégica que conduce a la innovación y revisión constante del Modelo de Negocio. En este sentido, todo ese viaje se fundamenta en entender los Modelos de Negocio como la capacidad que pueden tener las empresas de crear, entregar y capturar valor. Por ello, esta metodología logra combinar y disponer los elementos del lienzo, que se describe más adelante, de tal manera que sea fácil entender y analizar en detalle la propuesta de valor que se pretende entregar al cliente, cómo se entregará esta, qué se hace necesario para construirla, y cómo y a través de qué mecanismo pueden las empresas convertir todo ese esfuerzo en la captación de valor, que es, en últimas, el objetivo de la organización.

Como puede apreciarse en la imagen, el lienzo de Modelo de Negocio está compuesto por nueve bloques. En la parte derecha de este, se presentan los referentes a la propuesta de valor, las relaciones que se establecen con los clientes, los canales a través de los cuales se les comunica y entrega valor, y los segmentos en que estos se dividen. Situado en la parte inferior de este mismo lado, se encuentra un bloque pensado para las fuentes de ingresos, que indican la forma y el volumen de valor que es capaz de captar la empresa.

En cuanto al lado izquierdo, en su parte superior pueden encontrarse los bloques que indican los elementos necesarios para crear la propuesta de valor, entregarla y su vez captar este valor, es decir, los aliados estratégicos o socios clave, que ayudan a complementar la propuesta de valor o su entrega; las actividades clave que se relacionan con todo el proceso; y una serie de recursos clave, que pueden ser tangibles o intangibles. En la parte inferior izquierda, finalmente, se presenta un espacio para plantear la estructura de costos, que reflejará el esfuerzo económico que debe realizarse para logar el objetivo del Modelo de Negocio. Es esta una de las herramientas que utiliza la metodología del Programa 3E para entender y dinamizar los Modelos de Negocio.

Antes de entrar a describir el proceso que lleva a la dinamización del Modelo de Negocio, es necesario advertir que ese lienzo no es una fotografía estática que refleja los elementos que lo componen. Al contrario, se trata de una ayuda

visual sobre una realidad dinámica que cuenta una historia respecto al Modelo de Negocio, y por lo tanto cada uno de los elementos se complementa y complementa a los demás para formar un todo distintivo, y ojala único, que se constituye como un Modelo de Negocio altamente competitivo.

El primer reto que enfrentan las empresas al abordar este ejercicio de planeación estratégica con la ayuda del lienzo es el de indagar el estado de alineación en metas, objetivos e incluso en visión y misión entre los miembros de la cúpula empresarial participantes en el programa. Contrario de lo que cabría esperarse, los diferentes niveles de la cúpula empresarial no siempre tienen claro cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles deben ser sus mercados prioritarios, cuáles son sus verdaderos aliados estratégicos, e incluso cuáles son sus más importantes recursos. Por ello, previo a cualquier ejercicio de dinamización del Modelo de Negocio, es fundamental primero establecer esa identidad, ya que no es posible lograr transformaciones profundas sin el concurso y alineación de todo el equipo directivo. El programa aborda este tema desde el inicio con una Encuesta Máster que busca identificar la perspectiva de los diferentes miembros de equipo, y cuyos resultados ayudan a tener una visión única y compartida del Modelo de Negocio Actual de la compañía. Lo anterior dado que, para avanzar en una visión estratégica, se requiere tener de antemano absoluta claridad sobre la situación actual de la empresa. Es decir que se hace necesario conocer en qué consiste su propuesta de valor, saber con claridad a qué segmentos de mercado apunta, y tener consciencia respecto a la relevancia que los diferentes procesos y recursos de la empresa cobran en su construcción y entrega.

Abordado el tema de alineación de metas, objetivos y visión, el paso siguiente en el desarrollo del programa es identificar esos elementos que hacen parte de lo que en la metodología se conoce como la construcción del Modelo de Negocio consensuado; en otras palabras, la visión compartida de la esencia del negocio plasmada en el lienzo descrito anteriormente. Este ejercicio ayuda a construir las bases de la innovación del modelo porque señala un punto de partida sobre el cual puede trabajar el equipo. No obstante, ello no es suficiente. Con frecuencia se encuentra que este ejercicio se centra en el producto o productos que la empresa ofrece en los mercados internacionales, es decir que la propuesta de valor de la empresa se fundamenta exclusivamente en los bienes y servicios que ofrece, y no en el Modelo de Negocio que gira alrededor de esa propuesta de valor. Es necesario, por ende, entender que, aunque tales bienes y servicios ofrecidos por la empresa son fundamentales en

la construcción de la propuesta de valor, esta va mucho más allá: comprende el análisis detallado de las necesidades, dolores y ganancias esperadas por los segmentos de clientes; tiene claros los mecanismos a través de los cuales se comunica y entrega valor; y reconoce la relación que se establece con el cliente, entre otros elementos.

Ese fenómeno presentado es lo que en la metodología se denomina una visión producto-céntrica, y superar esa visión es fundamental para lograr una verdadera innovación. De lo contrario, la innovación se limitaría a los mejoramientos y actualizaciones que la empresa pueda hacer respecto de lo que ofrece, fundamentalmente en la capacidad que tenga de incorporar elementos tecnológicos propios y diferenciados a estos productos y/o servicios. No existe duda de que, como resultado de procesos de investigación y desarrollo propios, algunas empresas logran introducir productos y/o servicios que constituyen una propuesta distintiva de valor. Sin embargo, no resulta así en la mayoría de los casos, y desde luego no lo es en nuestro ambiente empresarial, en el que la capacidad de I&D es limitada, y en algunos casos inexistente.

Reflexiones como tenemos el mejor producto en el mercado, y por tanto nuestro Modelo de Negocio es imbatible son frecuentes. Pero tales reflexiones apoyadas en el producto no bastan para lograr el objetivo de crear, transmitir y capturar valor. Cabe, al respecto, formular varias preguntas:

- Más allá de la bondad del producto, ¿atiende este las necesidades fundamentales de los segmentos de mercado que se pretende atender?
- ¿El canal de distribución, o sea la forma como se entrega el producto a los segmentos de clientes, es efectivamente el que el cliente quiere que se utilice?
- ¿El producto que se ofrece es fácilmente reemplazable por otro similar? o, así sea diferente, ¿atiende ese producto sustituto de mejor manera o a menores precios las mismas necesidades que el propio pretende atender?
- ¿Se tienen los aliados estratégicos clave para que el Modelo de Negocio basado en el producto sea más eficiente y menos copiable?
- ¿Una propuesta de valor basada en el producto es capaz de ir más allá de satisfacer la necesidad funcional del cliente y atender otras necesidades emocionales o sociales que este pueda tener?

Los negocios que han revolucionado el escenario internacional están trabajando sobre el Modelo de Negocio y utilizando tecnologías disponibles para todo el mundo. Este es el caso de Airbnb o Uber, que han revolucionado el

mundo de la industria de alojamiento y de transporte público ubicándose en la red, disponible para cualquier usuario.

Entendiendo que la base de la dinamización que puede conducir a la innovación –requisito indispensable para irrumpir de manera contundente en los mercados internacionales– es el Modelo de Negocio y no el producto, la metodología del programa plantea siete preguntas que apuntan no a la competitividad del producto sino a la salud del Modelo de Negocio. Esta salud se refiere a prácticas de Modelos de Negocio que han llevado a que las empresas puedan ser más eficientes en su labor de crear, entregar y captar valor.

La primera de estas preguntas es aquella sobre qué tan fácil o difícil es para los clientes cambiar a la empresa por otro proveedor. Si dos empresas ofrecen el mismo producto (o productos) y servicios similares, lo que es bastante probable en un mundo global con alta capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, qué habrá en el Modelo de Negocio que haga que los clientes prefieran la propuesta de valor con la cual están trabajando y no la de la competencia, porque hacer el cambio puede resultarles costoso –entendiendo por costoso un sacrificio de valor o satisfacción que no se está dispuesto a pagar.

Como se ve claramente, esta pregunta apunta directamente al Modelo de Negocio y no al producto. Esta, al igual que las que se formulan a continuación, es base fundamental del ejercicio de innovación, ya que lleva a cuestionarse ¿qué debo hacer en mi Modelo de Negocio para que a mis clientes les resulte costoso cambiarme? Preguntas similares se formulan en párrafos siguientes.

El segundo interrogante que se plantean los autores es si cada venta es un esfuerzo nuevo o el Modelo de Negocio permite que cada nueva venta sea el resultado de un esfuerzo único inicial íntimamente ligado a su estructura. Para un concesionario que vende automóviles, cada venta es un esfuerzo aislado; mientras que para una compañía que ofrece vehículos mediante el sistema de leasing a largo plazo, una venta resulta en ingresos recurrentes que no requieren posteriores esfuerzos comerciales. En ambos casos la oferta de valor es suministrar un medio de transporte a un usuario; lo que los diferencia es el Modelo de Negocio, no el producto que ofrecen.

El tercer interrogante relacionado con la identificación de la salud del modelo es si este permite generar ingresos antes que tener que gastar en la construcción de la propuesta de valor. Lo saludable de esta práctica habla por sí sola, y sin lugar a dudas resulta en una mayor captación de valor. Se entiende la complejidad de alcanzar este objetivo, y ello solo será posible

mediante la construcción de Modelos de Negocio como los diseñados por Michael Dell, que revolucionó el mundo de los ordenadores personales ofreciendo el mismo producto que existía en el mercado pero diferenciando el Modelo de Negocio, de manera que los clientes cancelaban las compras antes de recibir su pedido.

El cuarto cuestionamiento se refiere a conocer si la estructura de costos es sustancialmente diferente a la de los competidores, y redunda en la cuestión de si existirá algún elemento, en los procesos productivos, en la escogencia de aliados estratégicos o en las tecnologías adoptadas, que permita tener una estructura de costos revolucionaria, como la que introdujo Skype al entrar al mundo de las telecomunicaciones.

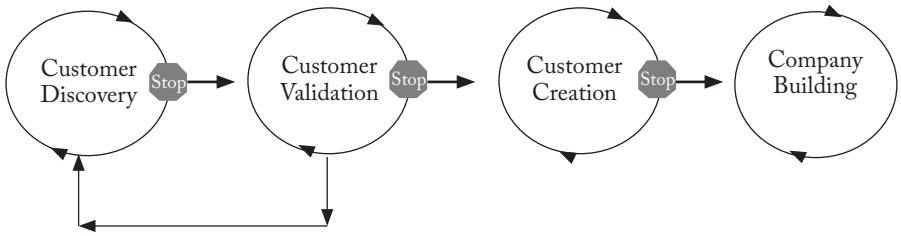
El quinto interrogante que sirve para valorar la salud del Modelo de Negocio es si se cuenta con terceros que ayuden a crear valor de manera gratuita. Aunque este reto resulta a primera vista deseable, no tiene cabida para la realidad de muchas empresas. La manera de lograrlo solo es viable si se observa el modelo desde fuera y en su conjunto. Cuando este interrogante se valora en el Modelo de Negocio, se entiende cómo los usuarios de Google generan una audiencia que le sirve a este tipo de compañías para rematar publicidad y generar millonarios ingresos, o cómo los usuarios de Facebook generan contenidos –elemento más importante para cualquier negocio en línea– sin costo alguno para la compañía.

La sexta pregunta se refiere a la escalabilidad del negocio. Un Modelo de Negocio diferenciado y exitoso está contenido al crecimiento rápido, y para ello se requiere que la operación de la empresa sea fácilmente escalable. Si no lo es, esta estará condenada a ser pequeña y de limitado crecimiento.

Finalmente, la pregunta que cierra el ciclo de interrogantes no es más que el resultado de todas las anteriores, en el sentido que indaga acerca de la capacidad que tiene la empresa para enfrentar exitosamente la competencia. Es claro que la empresa que logre algunos de los objetivos que resultan de las preguntas formuladas, estará en mejores condiciones para enfrentar la competencia.

La utilización de preguntas detonantes como las anteriores es una de las técnicas que usa la metodología para motivar a los grupos de trabajo a plantearse alternativas en su Modelo de Negocio, y una parte importante de las preguntas disparadoras de la innovación y la dinamización resultará de los interrogantes planteados alrededor de la salud del lienzo. ¿Qué debe hacer la empresa para dinamizar su Modelo de Negocio de forma tal que logre incorporar en este una respuesta adecuada a algunas de las preguntas formuladas?

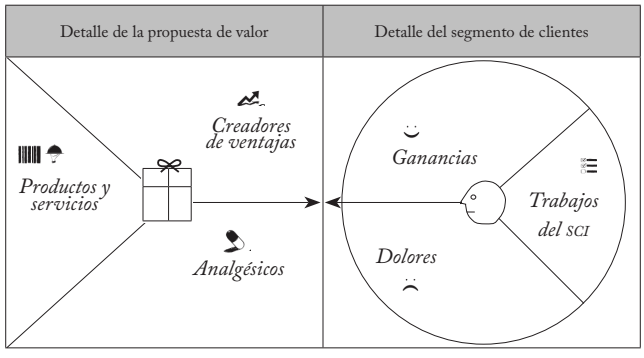
Si bien estos interrogantes ayudarán a la formulación de Modelos de Negocio diferenciados y con capacidad de capturar una mayor cantidad de valor para la empresa, es necesario que las propuestas de valor atiendan a las necesidades de los clientes, no solo en su dimensión funcional, sino aún más importante en las necesidades sociales emocionales, que terminan por ser, en mucho casos, las que finalmente motivan a los diferentes segmentos de clientes. Para esta tarea, la metodología utilizada en el programa recurre a los principios del trabajo de Steven Blank (2006), conocidos como Desarrollo del Cliente (Customer Development), que siguen un proceso de conocimiento y evolución del cliente:



Fuente: Blank (2006).

Con fundamento en este principio, Osterwalder y Pigneur (2014) desarrollan un lienzo para adentrase en el conocimiento del cliente y otro para ayudar en la formulación de una propuesta de valor que proporcione un encaje tridimensional perfecto con el lienzo del cliente, con el mercado y con el resto del Modelo de Negocio:

Lienzos zoom in al segmento de clientes y a la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014).

Con esta herramienta, y siguiendo los principios esbozados por Blank (2006), así como una segmentación del mercado construida a partir de los trabajos a hacer (*jobs to be done*)[1], el grupo directivo puede adentrase en el conocimiento del segmento de clientes identificando cuáles son sus necesidades, cuáles sus dolores y cuáles las ganancias esperadas cuando se enfrentan a una propuesta de valor como la que ofrece la empresa participante en el programa. Esta primera identificación, tal como propone Blank, es validada con los clientes. Esto permite incorporar nuevos elementos en la propuesta de valor de la compañía, lo que en sí es un primer paso en el ejercicio de dinamizar el Modelo de Negocio bajo escrutinio.

Para complementar, Osterwalder y Pigneur toman prestado del trabajo de Chan Kim y Mauborgne (2005) el Sistema de las Cuatro Acciones (*Four Actions Framework*). Este permite construir la curva de valor a partir del conocimiento de la competencia según las necesidades del cliente y su utilización. De esta manera se accede a un escalón más hacia la dinamización, en tanto que facilita la identificación de aquellos elementos del modelo que se deben eliminar, aquellos que se deben reducir, los que se deben incrementar, y finalmente los que se recomienda crear. Todo esto da paso a la fase final del programa.

Cabe señalar que la dinamización del Modelo de Negocio es un proceso difícil en compañías ya establecidas. Al respecto, en su tesis doctoral Sniukas explica:

> A nivel gerencial y a nivel individual los retos se refieren a los modelos mentales y mapas cognoscitivos de los gerentes y los empleados en la compañía. La lógica dominante es de; así se hacen las cosas aquí, la manera como se ha creado y capturado valor tradicionalmente es difícil de romper… Las compañías existentes tienden o focalizar sus esfuerzos en gerenciar el negocio de hoy y la ejecución de su Modelo de Negocio Actual… apartarse de ello trae altos niveles de ansiedad y menoscaba y limita la búsqueda de nuevos negocios.
>
> Existe una segunda manera de abordar los Modelos de Negocio más transformacional que usa el concepto de este como una herramienta para abordar el cambio y la innovación en la organización (Sniukas, 2015, pág. 43).

---

1 Esta manera de abordar el conocimiento de los clientes ha sido impulsada por Clayton Christensen a través del Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation: [www.christenseninstitute.org/key-concepts/jobs-to-be-done/].

Evidentemente, es dentro de la segunda concepción que se desprende del análisis de la literatura que adelanta Sniukas que se desarrolla el ejercicio con las empresas participantes en el Programa 3E. Para ello, se recurre a la utilización de prototipos que no son otra cosa que diseños/borradores de la transformación del Modelo de Negocio consensuado, y que además tienen en cuenta elementos de la salud del Modelo de Negocio, así como las demás herramientas detalladas en los párrafos anteriores.

El ejercicio de construir prototipos responde a una manera diferente de abordar los procesos de dinamización y está inspirado en los principios de lo que en la literatura se conoce como *design thinking* (pensar como diseñadores). Esto consiste en una práctica mediante la cual los borradores que se construyen de los Modelos de Negocio son fácilmente desechables, y en un ejercicio de iteración y pivoteo se va avanzando en modelos que fácilmente se pueden validar, rechazar o aceptar en un proceso desordenado, hasta ir logrando claridad con prototipos cada vez más factibles técnicamente, más viables económicamente y con soluciones alternativas más deseables, muy al estilo de lo que hacen los arquitectos y diseñadores. Esta técnica fue introducida por la Universidad de Stanford, que desde el Instituto IDEO trabaja de manera recurrente en el avance de esta manera de abordar problemas (Stanford University, s.f.).

Al intentar llevar a cabo un ejercicio de dinamización del Modelo de Negocio mediante la construcción de prototipos, necesariamente se afectan uno o varios de los bloques que constituyen el lienzo; esto, inmediatamente, obliga a *cambiar la historia*, lo que en algunos casos puede llegar a redefinir por completo el Modelo de Negocio. Contar una historia diferente y redefinir el Modelo de Negocio genera, como ya se ha señalado, una resistencia al cambio. Las empresas participantes en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora cuentan con una situación económica estable que los lleva a cuestionarse sobre la necesidad de un cambio o la profundidad del cambio deseable con el objetivo de enfrentar una posible amenaza respecto de la vigencia de su Modelo de Negocio Actual.

A pesar de ser un tema recurrente a lo largo de los talleres que se desarrollan, para los participantes no siempre es claro que, como dice Osterwalder (2014), "los Modelos de Negocio vencen como vence la leche en la nevera". De ello dan testimonio industrias enteras que han visto sus Modelos de Negocio amenazados, entre las que cabe mencionar la música, la industria farmacéutica, la hotelería y el transporte; o bien empresas individuales como

Kodak, que a pesar de poseer la patente de la cámara digital, no fue consciente de que su Modelo de Negocio había fenecido. Fue este reto lo que llevó al Programa 3E a revisar una presentación de Rita MacGraff (s.f.), de la Universidad de Columbia, en la que la autora resalta las señales que a veces pasan inadvertidas o ignoradas por gerentes respecto a cuándo es oportuno renunciar a líneas de negocio o a negocios enteros.

Un segundo elemento al cual se enfrenta el proceso de dinamización de los Modelos de Negocio de las empresas es la dificultad que con frecuencia representa pensar fuera de los modelos de la industria y de las alternativas conocidas dentro de ese sector. Los grandes cambios en Modelos de Negocio pueden surgir de pensar cómo sería este si se tuviese que manejar con los parámetros de un sector industrial diferente. Solo cuando los participantes empiezan a derribar estas barreras y se atreven a pensar en esquemas disruptivos es que el proceso de dinamización conduce a modelos novedosos y más competitivos.

Dado que todos los elementos que constituyen el Modelo de Negocio son interdependientes, en un proceso de dinamización cualquier cambio que se dé en uno de los nueve bloques que conforman el lienzo llevará necesariamente a repensar los otros bloques para lograr la nueva coherencia que requiere esa historia.

Veamos algunos ejemplos:

– Si la dinamización empieza por el bloque de fuente de ingresos en la parte inferior derecha del lienzo, ello implica que la forma tradicional como la empresa ha venido recibiendo sus ingresos se verá de manera diferente. Así, por ejemplo, cuando un bien que tradicionalmente se ha vendido se arrienda, el ingreso que era puntual con cada transacción se vuelve recurrente, y cambia por ende la propuesta de valor, la relación con el cliente, los recursos clave (porque la financiación se vuelve un nuevo recurso clave), los aliados estratégicos, e incluso puede cambiar el segmento de clientes. Solo pensar en un cambio respecto de la modalidad en que la empresa genera sus ingresos, modifica todo el Modelo de Negocio.
– Si la dinamización empieza por el bloque de canal de distribución y se considera que la forma como la empresa está entregando valor a sus segmentos de clientes debe dinamizarse, y por ejemplo propone que un producto se debe vender exclusivamente a través de internet, inmediatamente habrá que repensar cuáles son los recursos y actividades clave de la empresa, pues el manejo de la red implica una nueva actividad clave. Con ello cambian también las operaciones

logísticas, la propuesta de valor, y es probable que también cambie, así sea de manera parcial, el segmento de clientes que se atiende. Nuevamente, es evidente que afectar un bloque en el ejercicio de dinamización afectará la totalidad del modelo.

– Un tercer y último ejemplo se puede plantear si la dinamización del Modelo de Negocio no sucede en los bloques de la parte frontal del lienzo –es decir en aquellos donde se describe la oferta de valor, la forma como se entra y la forma en la cual la empresa capta valor–, sino en la parte de atrás (back stage), en la cual se describen los recursos, los procesos, los socios y los gastos. Así, por ejemplo, la aparición de un recurso clave, producto de procesos de investigación y desarrollo que conduzcan a una nueva patente (de producto o proceso), llevará a reformular el modelo, ya que ello puede resultar en una propuesta de valor diferente, diferenciada y protegida que cambie la posición de la empresa en el mercado, y por ende la manera en que se entrega y captura valor. En este caso también se estaría en presencia de un cambio fundamental del Modelo de Negocio.

Al igual que en los ejemplos anteriores, existen miles de combinaciones posibles que permiten a los grupos directivos de las empresas participantes jugar con los bloques del modelo y plantear alternativas verdaderamente novedosas y coherentes. Cada alternativa crea escenarios para descubrir nuevos Modelos de Negocio que dan paso a la innovación y tránsito por caminos diferentes al vigente. Es decir que la gran ventaja de la utilización de los lienzos de las figuras presentadas es que se puede jugar con modelos alternos que contengan diferentes opciones de dinamización, y para ello no se requiere más que imaginación y hojas de papel (lienzos) sobre las cuales poder hacer rápidamente estos ejercicios, que no son otra cosa que los prototipos a los que se hizo referencia anteriormente.

En este orden de ideas, queda claro que la versatilidad de esta metodología permite que los grupos puedan descubrir nuevas alternativas de negocios, todo ello sin poner en riesgo de manera precipitada y prematura el Modelo de Negocio vigente, y sin necesidad de incurrir en costosos planes de negocio sobre los cuales no hay certeza. Así, usar tal metodología en estos procesos de planeación estratégica resulta útil para superar la resistencia al cambio, en la medida en que el ejercicio no implica compromiso diferente al que afronta el artista cuando se enfrenta a un lienzo vacío; y, al igual que para el artista, son su creatividad y su capacidad de entender el cuadro en su conjunto (*the big picture*) las únicas barreras que existen entre el empresario y un modelo dinamizado. Es un juego de creatividad.

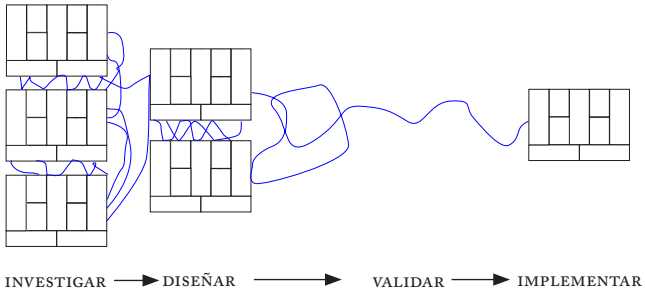
En ese juego creativo de innovación empresarial que se manifiesta en borradores de modelos, o sea en lienzos que se llenan en corto tiempo, existen

actividades paralelas que se relacionan con la consecutiva validación de esos borradores. El proceso de validación es fundamental para adoptar o rechazar planteamientos contenidos en los sucesivos prototipos, y es esta validación la que da la base para la formulación de prototipos más cercanos a lo factible y viable.

La validación de los prototipos tiene dos dimensiones. La primera consiste en una validación al interior de la empresa que pretende valorar si la estructura y/o los recursos con que cuenta esta son los adecuados para el Modelo de Negocio propuesto. Dado que las empresas participantes están en plena operación, es necesario que los procesos de innovación se enmarquen dentro de esa realidad y tengan en cuenta su recurso físico y humano, así como su capacidad de hacer financieramente viable la iniciativa. La otra dimensión tiene que ver con la necesidad de una segunda validación en el mercado: resulta indispensable conocer si los elementos contenidos en los prototipos se ajustan a las necesidades, dolores y ganancias cambiantes de los segmentos de clientes a los cuales se quiere llegar con la nueva propuesta de valor.

Validaciones sucesivas irán arrojando un Modelo de Negocio Dinamizado y cada vez más viable y compatible con las cambiantes realidades del mercado y de los clientes; así como también más ejecutable, de conformidad con los recursos, procesos y activos con que cuente la empresa. En las primeras versiones del modelo dinamizado, las validaciones serán rápidas, con investigación que se puede realizar en internet sin mayor costo y al interior del equipo directivo de la empresa. A medida que se van validando las hipótesis que sustentan los nuevos modelos surgidos de las versiones iniciales, es necesario invertir en recursos para llevar a cabo más investigaciones, y así dimensionar y acotar las hipótesis que se van validando.

Proceso de dinamización de prototipos



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Como se puede observar en la figura anterior, una vez validados los prototipos a partir de técnicas de validación que se comparten con los grupos participantes y que van desde encuestas hasta estudios de mercado y simulaciones de compra, se llega a modelos más depurados que permiten pasar a la etapa de implementación. Esta etapa queda enunciada en la segunda Ola del Programa Empresas de Excelencia Exportadora, y se constituye como el siguiente reto de las empresas que se han atrevido a innovar sus Modelos de Negocio.

Referencias bibliográficas

Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany* [2nd Edition]. Recuperado de: http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf.

Chan Kim W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston MA, USA: Harvard Business School Press.

McGrath, R. (s.f.). *Create an Entrepreneurial Mindset in Your Organization* [archivo de video]. Columbia Business School. Recuperado de: http://ritamcgrath.com/.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2014). *Value Proposition Canvas*. USA: John Wiley & Son Inc.

Sniukas, M. (2015). *The Micro-Foundations of Business Model Innovation as a Dynamic Capability* [Ph.D Dissertation]. Manchester: Manchester Business School.

Stanford University. (s.f.). *Welcome to the virtual crash in design thinking* [archivo de video]. Recuperado de: http://dschool.stanford.edu/dgift/#crash-course-video.

Capítulo IV

Experiencias de dinamización de los modelos de negocio internacional de las empresas beneficiarias

Grupo editor

Introducción

La internacionalización de las empresas colombianas se hace prioritaria para impulsar el desarrollo económico del país. Por ello, el gobierno colombiano, desde finales del siglo XX, ha venido propiciando y consolidando diversas estrategias para aprovechar las oportunidades que el libre comercio trae para la economía, entre estas la búsqueda de un movimiento en pro de la competitividad y la productividad de la exportaciones colombianas, de cara a las exigencias de los mercados internacionales y de los propios tratados comerciales que el país ha suscrito.

En este orden de ideas, el entorno competitivo que tiene que enfrentar la empresa es altamente cambiante y volátil, lo que hace necesario revisar constantemente el Modelo de Negocio Exportador para que se adapte a los cambios del contexto local, regional y global. Así, el Programa 3E de Empresas de Excelencia Exportadora mostró, en la ejecución de su segunda Ola, que en el establecimiento del Modelo de Negocio que deben seguir las empresas hubo hechos y situaciones que incidieron por la inestabilidad de las variables económicas del entorno internacional, tal como se describió en el Capítulo I.

Entre estos hechos, la reducción de los precios internacionales del petróleo y de las materias primas, que se habían mantenido estables hasta el inicio del primer trimestre del 2015, incidió en el aumento de la depreciación de la moneda nacional, y favoreció la posibilidad para las empresas de incrementar sus exportaciones. Esto obligó a que en las reuniones plenarias con los empresarios se revisaran y reestructuraran los Modelos de Negocio Exportador con el objeto de mejorar su productividad, en tanto que, tal como lo expresó Ricardo Duarte en el libro de la primera Ola, "lo más importante en el mundo actual es promover el espíritu de alineación, iteración e innovación de las organizaciones y sus líderes alrededor de los Modelos de Negocio, y no solo y aisladamente alrededor de los productos y servicios exportables" (Duarte, 2014).

Estos precios bajos del petróleo han hecho que la proyección de crecimiento de la economía mundial se estime en 3.6% para este 2016 según el FMI (Enero 2016), teniendo en cuenta la recuperación de las economías desarrolladas y el gradual crecimiento de los mercados emergentes y en desarrollo. En este informe se menciona también que los principales peligros y retos que tendrá que enfrentar la economía mundial están relacionados con la continua disminución de los precios del petróleo, el moderado crecimiento económico de la Unión Europea, el aumento de las tasas de interés en los Estados Unidos, el menor crecimiento de la economía China, y el impacto en los precios de los alimentos en los países de Asia y América Latina causado por el fenómeno de El Niño (Fondo Monetario Internacional, Enero 2016).

En América Latina, en el año 2015 las exportaciones de los países disminuyeron 14%, especialmente en Brasil, Chile, Colombia y México, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por lo cual se prevé que esta economía crecerá apenas en 0.6% en el año 2016. Según el BID, "las dos únicas estrellas de la región son México y América Central, donde la fuerte demanda de Estados Unidos podría añadir dinamismo a las exportaciones" (Warthon. University of Pennsylvania, 2016). Sin embargo, Mauro Guillén, profesor de Gestión de la escuela de negocios de Wharton, aclara que el contexto de los negocios internacionales actual, por ejemplo, es diferente para "México y Colombia, en donde la situación es mucho mejor porque tienen una estructura exportadora más diversificada por productos y dependen más de los Estados Unidos o Europa para sus exportaciones" (Warthon. University of Pennsylvania, 2016).

Así las cosas, si bien la calificación del Programa 3E no radica en los resultados positivos respecto del incremento de las exportaciones del país, sí es su objetivo lograr, a través de la evaluación, el mejoramiento y la innovación en las empresas colombianas, una mayor inserción de la producción nacional en los mercados internacionales.

En consecuencia, es útil revisar qué ha pasado con las exportaciones colombianas en los últimos años. Desde el 2013 se han dado descensos continuos en las ventas externas de Colombia, de manera que en el año 2015 estas llegaron a un total de USD 35.690,8 millones, con una caída del 34.9% respecto a 2014 (DANE, 2016). Las cifras evidencian un descenso del 47.1% en las exportaciones del sector de productos minero-energéticos, así como en el sector de exportaciones de manufacturas (11%), en el de productos agropecuarios (31%) y en otros sectores (5.6%) (DANE, 2016).

Sin embargo, las expectativas creadas por el aumento del dólar en las exportaciones no tradicionales muestran una realidad diferente. En este sentido, el exministro de Comercio Exterior, y consultor del Programa Empresas de Excelencia Exportadora, Carlos Ronderos Torres, explica que son varias las razones necesarias para comprender esta situación. Una primera razón hace referencia a que la tasa de cambio no es una garantía para obtener una mejor posición en el mercado ya que lo que único que produce es más ingresos a los exportadores. Por ejemplo, en el caso de las exportaciones de flores, dice que "el precio internacional del tallo que se vende en el mercado es uno y la devaluación no lo va a hacer más caro o más barato, sino que simplemente les va a generar unas mayores utilidades a los exportadores" (Cortesía Ronderos & Cárdenas, 2015a); y respecto del café señala que "el precio está determinado por un valor en bolsa, por lo que el cafetero va a recibir más pesos, pero no hay ninguna razón para que eso lo lleve a exportar más" (Cortesía Ronderos & Cárdenas, 2015a). No obstante, hace notar que

> Donde puede tener algún impacto es en las ventas de productos no tradicionales, pero que vayan a mercados que se hayan devaluado menos que nosotros. Porque si va al brasileño, con una devaluación mayor que Colombia o a México, con una inferior a la nuestra, pero que es alta, y donde no nos hemos ganado todo ese margen de competitividad. Es decir, depende del mercado al que vayan (Cortesía Ronderos & Cárdenas, 2015a).

La segunda razón que presenta se orienta a la necesidad de los empresarios de desarrollar nuevos productos. Al respecto agrega:

> El mundo que nos queda para ampliar está relacionado con nuevos productos, y ese segmento, que es el que estamos trabajando ahora con Bancóldex, de Empresas de Excelencia Exportadora, es cómo hacemos los nuevos Modelos de Negocio adaptados a la realidad para volver a buscar los mercados, pero eso aún se demora un poco y creo que puede empezarse a reflejar a partir del segundo semestre del 2016 para ese segmento (Cortesía Ronderos & Cárdenas, 2015a).

Por su parte, Martín Gustavo Ibarra, Consultor 3E y presidente de Araújo Ibarra & Asociados, manifiesta la necesidad de atraer y anclar al país la inversión extranjera y nuevas empresas para la producción de bienes que aún no se producen en Colombia. Esto, sin duda, toma más tiempo:

> Eso sucedió en México, que saltó de los 50.000 a los 400.000 millones de dólares en 20 años con el TLC con los Estados Unidos y Canadá, trayendo nuevas plantas de producción. Cuando se traen esas anclas, detrás de ellas vienen 20, 30 o 50 proveedores (Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez, 2015).

El empresario fundamenta esta posibilidad en que dos terceras partes del comercio internacional son producto de la fabricación de bienes, y en ese sentido sostiene que la tercera Ola del Programa Empresas de Excelencia Exportadora de Bancóldex, en la que participarán 50 empresas, es un excelente medio para compensar los 20 mil millones de dólares que se dejarán de recibir a raíz de la caída de los precios del petróleo y carbón.

Es decir que los Modelos de Negocio de las empresas exportadoras deben, por consiguiente, orientarse de acuerdo a las expectativas y necesidades que cada una presenta; al crecimiento del mercado internacional actual, implementando estrategias de venta agresivas; a la búsqueda de nuevos mercados de mayor exigencia; al desarrollo de nuevos productos con alto grado de innovación en las ofertas de valor para los actuales y nuevos mercados internacionales; y, por último, a desarrollar capacidad productiva por medio de la atracción de empresas extranjeras productoras que aporten capital y nuevas tecnologías.

Es justamente esto lo que el Programa 3E aportó e impulsó durante la Ola II, de la cual los trece empresarios que participaron no solo dan testimonio sobre lo que implicó el programa para ellos, sino que estos han impulsado a más empresas a participar durante lo que será la Ola III, tal como se aprecia en el video preparado por CAF, titulado *Programa 3E- Empresas de Excelencia Exportadora*.

Estas opiniones se reflejan con más detalle en los siguientes párrafos, en donde, para facilidad de lectura, se ubican las empresas dentro del contexto regional en el cual se encuentran insertas. Participaron trece empresas situadas en los departamentos de Atlántico, Risaralda, Santander y Valle:

Empresas participantes Ola II		
Región	**Empresa**	**Representante en la Ola II**
Atlántico	Curtiembres Búfalo s.a.s.	Nicolás del Castillo Piedrahita
	C.I. Naturmega s.a.	Alejandro Díaz
	Pet del Caribe s.a.	Ricardo Gerlein
Risaralda	Busscar de Colombia s.a.s.	Roberto Gálvez
	Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s.	Alejandro Navarro
	Ingenio Risaralda s.a.	César Augusto Arango
Santander	Fundación Cardiovascular de Colombia.	Víctor del Castillo
	Transejes Transmisiones Homocinéticas de Colombia s.a.	Carlos Alberto Estrada Durán
	Penagos Hermanos y Cia. Ltda.	José María Engel
Valle	Aritex de Colombia s.a.	Nelson Aristizábal
	Open Systems Colombia s.a.s.	Hugo Ocampo
	Triada Ema s.a. Sucursal Colombia	Luis Enrique Laverde
	Industria de Muebles del Valle s.a.	José Manuel Londoño

Referencias bibliográficas

Cortesía Carlos René Becerra Silva. (2015). *Presentación Sesiones Plenarias*. Barranquilla: Programa 3E.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias*. Pereira: Programa 3E.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015b). *Presentación Sesiones Plenarias*. Bucaramanga: Programa 3E.

Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez. (2015). *Presentación Plenarias*. Cali: Programa 3E.

dane. (2016). *Exportaciones* [archivo pdf]. Bogotá: dane Colombia. Recuperado

de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres_exp_feb16.pdf.

Duarte, R. (2014). Capítulo 1: Modelos de Negocio Exportador en un mundo globalizado. En Á. García Trujillo [edit.], *Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos* (págs. 29-38). Bogotá: CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Fondo Monetario Internacional. (Enero 2016). *Boletín FMI*. FMI.

Programa 3E. (2015). *Presentación Sesiones Plenarias*. Cortesía de Ronderos & Cárdenas.

Warthon. University of Pennsylvania. (Enero de 13 de 2016). América Latina en 2016: ¿Cómo repercutirán la caída de las exportaciones y la inestabilidad en el crecimiento? *knowledgeatwharton.com.es*. Recuperado de: http://www.knowledgeatwharton.com.es/.

1. Región Atlántico

Fueron tres empresas barranquilleras las que, en representación del departamento de Atlántico, participaron en esta segunda Ola del Programa 3E. Dado que los retos a los que se enfrentan estas para convertirse en empresas de excelencia exportadora están determinados no solo por las condiciones económicas nacionales, sino también por las locales, resulta válido dar una mirada rápida sobre la Región Caribe, el departamento del Atlántico y su capital Barranquilla.

La Costa Caribe colombiana es la gran puerta de entrada al territorio nacional, así como también la de salida de las exportaciones, gracias a los puertos secos y húmedos con los que cuenta toda la región. Es por ello que, tal como lo afirma Sergio Díaz-Granados, exministro de Comercio, Industria y Turismo (Revista Dinero, diciembre 2014) con la firma del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos se daría paso a una relocalización industrial de la Costa Caribe, lo que traería consigo un gran crecimiento.

En particular, el departamento del Atlántico cuenta con una población que en 2015 se estimó de 2.700.000 personas, y este ha sido considerado un departamento estratégico para el desarrollo exportador del país (ProColombia, 2012). Su capital, Barranquilla, alberga el 49% de la población y cuenta con una extensión de 154 km^2 de extensión. Más del 90% del PIB departamental se genera en esta capital costera, que se ha reconocido como una ciudad en constante crecimiento (Revista Dinero, octubre 2015). Prueba de lo anterior es que Barranquilla no solo registra una de las tasas de desempleo más bajas del país (9.1% en 2014), sino que, además de ser una de las ciudades más dinámicas en edificaciones, sus niveles de pobreza se encuentran por debajo del promedio nacional, con un coeficiente de Gini de 0,538 en 2014, lo que la ubica como la quinta ciudad menos inequitativa del país.

Según lo mencionado, resulta evidente que Barranquilla tiene como objetivo convertirse en la capital del TLC. Por ello, ha estado trabajando para ofrecer una educación de calidad y pertinencia, desarrollar una infraestructura vial que reemplace las ineficiencias de la malla vial del interior del país, y fortalecer el entorno empresarial mediante el fomento de la innovación. El mejoramiento de estos factores es necesario si se quiere elevar el indicador de competitividad departamental y capital, que para el 2014 ubicó a Barranquilla en el puesto 8 dentro de las 22 regiones colombianas analizadas (Consejo privado de com-

petitividad, 2013). De cara a este panorama, los empresarios, de la mano de la Cámara de Comercio de Barranquilla y del Programa 3E, consideran que hay suficiente optimismo y decisión para alcanzar los objetivos de la ciudad, y contribuir de esta manera a las metas nacionales.

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones del departamento durante 2014 disminuyeron en un 5.5%, y sumaron USD 1.343.701 miles FOB. Las exportaciones no tradicionales participaron con el 97.4%; y las tradicionales, por su parte, con el 2.6%. Según la medición CUCI (DANE-Banco de la República, 2014), el grupo de los combustibles y productos de las industrias extractivas fue el que determinó tal comportamiento negativo. Por su parte, las importaciones, impulsadas por el grupo de las manufacturas, incrementaron 3.7%, lo que se tradujo en USD 3.268.027 miles CIF (DANE-Banco de la República, 2014).

En concordancia con el panorama presentado, la necesidad de hacer cambios en los Modelos de Negocio condujo a que tres empresas barranquilleras, pertenecientes a los sectores manufacturero, farmacéutico y de servicios –correspondientemente–, participaran en la Ola II del Programa 3E. Para llevar a cabo este proceso, se contó con el apoyo de Carlos René Becerra Silva, consultor seleccionado por la Cámara de Comercio de Barranquilla. También, se contó, durante las tres sesiones de intervención o plenarias, con la participación de un representante de ProColombia; uno de Bancóldex; uno del CESA como academia líder; y un funcionario de la Cámara de Comercio del área de desarrollo empresarial.

A continuación, se muestra brevemente una descripción de la experiencia de dinamización del Modelo de Negocio Exportador de las empresas de Barranquilla en la segunda Ola. Vale la pena, por último, recordar que en la primera Ola, llevada a cabo en 2013, participaron Gralco y Superbrix, reconocidas empresas exportadoras de la región, y se contó así mismo con el apoyo de la Cámara de Comercio de Barranquilla.

Referencias bibliográficas

Consejo privado de competitividad. (2013). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Bogotá: Punto Aparte.

Cortesía Carlos René Becerra Silva. (2015). *Presentación Sesiones Plenarias*. Barranquilla: Programa 3E.

DANE-Banco de la República. (2014). *ICER. Informe de coyuntura económica regional* [archivo pfd]. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_atlantico_2014.pdf.

ProColombia. (2012). *Catálogo oferta exportable de Colombia. Bogotá: Gobierno de Colombia.* Recuperado de: http://catalogo.procolombia.co/es/prendas-de-vestir/cuero-y-marroquineria/curtiembres-bufalo-sa.aspx.

Revista Dinero. (diciembre 2014). Futuro del comercio está en los TLC. *Revista Dinero*, Recuperado de: http://www.dinero.com/economia/articulo/tratados-libre-comercio-tiene-colombia/199735.

Revista Dinero. (octubre 2015). ¿Qué explica el avance económico de Barranquilla? *Revista Dinero,* Recuperado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/razones-explican-avance-economico-barranquilla-2015/209849.

1.1. Empresa de Excelencia Exportadora
Curtiembres Búfalo s.a.s.

Trayectoria de la empresa

Curtiembres Búfalo s.a.s. es una empresa establecida en la ciudad de Barranquilla en 1934 con el objeto de desarrollar, producir y comercializar, para el mercado nacional e internacional, cueros terminados, carnaza terminada (gamuza) o fresca para gelatina , cuero terminado (*crust*), y cueros húmedos curtidos al cromo (*wet blue*) de la más alta calidad.

La empresa hace parte del eslabón de la cadena de producción de cuero en Colombia para la manufactura de productos terminados en las industrias de calzado, tapicería de autos y marroquinería. Tiene una capacidad de producción mensual de 62.000 cueros de bovinos, que equivale a procesar 2.800.000 de pies cuadrados de cuero por mes. La empresa atiende las necesidades de la industria colombiana y exporta la mayor parte de su producción.

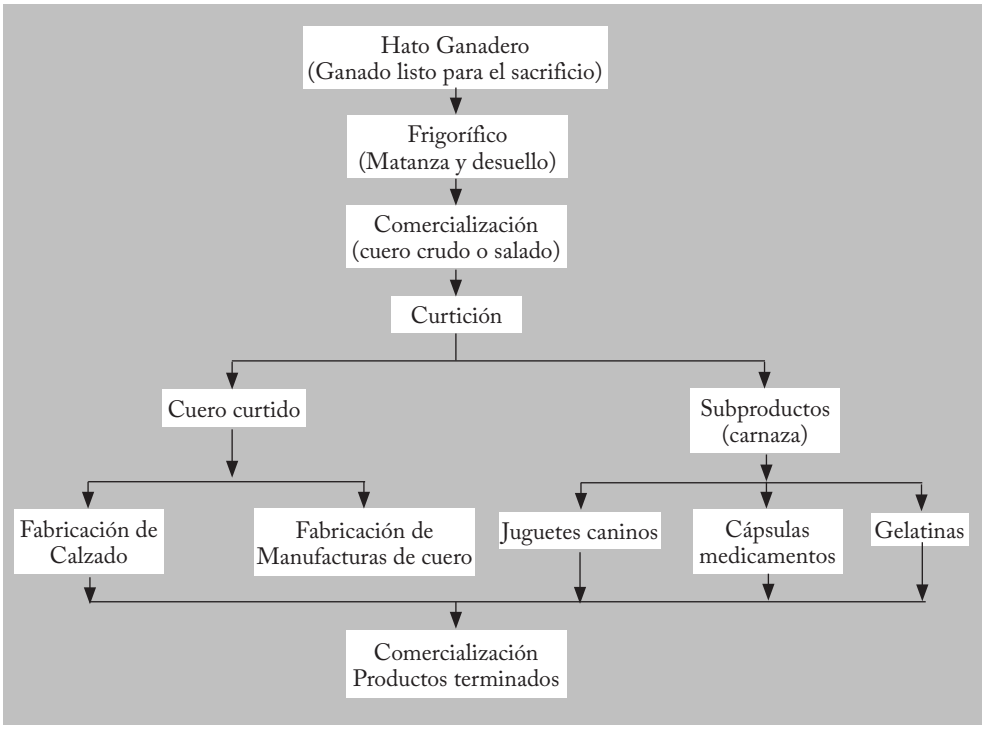
La estrategia comercial de Curtiembres Búfalo s.a.s. está orientada a detectar, entender y satisfacer las necesidades de material de cuero de los clientes fabricantes de calzado casual e industrial, tapicería de muebles y autos, marroquinerías e industrias afines.

La empresa cuenta con amplia experiencia tanto en el mercado nacional como en el internacional, y se destaca tanto por la calidad de los productos como por el alto nivel de servicio a los clientes. Además, la operación y sus procesos internos están certificados por las normas iso 9001:2000 y basc, y es la primera empresa curtidora de cueros del país.

Este Modelo de Negocio inserta la empresa en la cadena productiva del cuero desde la selección y crianza del ganado en los hatos, el sacrificio y curtimiento de la piel, para obtener el cuero plena flor y la carnaza. Luego, continúa con el proceso de teñido, secado, acondicionado y terminado para obtener cuero óptimo para la fabricación y comercialización de los productos.

Así, cuenta con un amplio portafolio, de cerca de 700 referencias, las cuales se ajustan a los pedidos de los clientes.

En efecto, la actividad productiva de la empresa depende de la producción de ganado en Colombia, y debido a su condición de subproducto, su crecimiento está condicionado al crecimiento de esta materia prima (carne), tal como se puede observar en la siguiente gráfica:



Fuente: Saldarriaga y Ureña (2014).

En este orden de ideas, las principales empresas nacionales que compiten con Curtiembres Búfalo s.a.s. son: Curtiembre de Itagüí (con la cual recientemente se fusionaron y trasladaron sus equipos a Barranquilla), Nalsani, Cueros Vélez, Curtiembres Ancón, Colcueros, Americana de Curtidos, Curtiembres Matteucci, Curtipieles y Camagüey (ICEX, 2004), algunas de ellas solo dedicadas al curtido de cuero en azul

Los clientes de la empresa están distribuidos en Colombia, Asia, Oceanía, Europa, y Norte, Centro y Sur América. Los países destino de sus expor-

taciones son Alemania, Italia, China, Hong-Kong, El Salvador, Tunicia, República Dominicana, Estados Unidos, Vietnam, Canadá, Guatemala, Honduras, Ecuador, Costa Rica, Israel, México, Taiwán, Rumania, Bélgica, India, Brasil, Perú, Panamá, Jamaica y Venezuela. En la siguiente tabla se muestran los montos de exportaciones de los últimos tres años:

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 16.231.604
Exportaciones a diciembre 2014	USD 24.068.723
Exportaciones a diciembre 2015	USD 25.518.791

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015)

Modelo de Negocio Exportador

El Modelo de Negocio Actual de Curtiembres Búfalo, diseñado bajo Metodología Canvas, se centra en la definición de su segmento de clientes internacionales, que se clasifican en tres categorías:

– Curtiembre (*wet blue*).
– Terminadores (*crust*).
– Fabricantes (terminado).

Cada uno de los segmentos de clientes internacionales analizados bajo su Canvas o lienzo debe tener su propia propuesta distintiva de valor, de acuerdo a las características propias de este tipo de industria. Por ello, los factores de éxito del desempeño del Modelo de Negocio de Curtiembres Búfalo S.A.S. están relacionados con la forma como los bloques del lienzo se integran entre sí, lo que permitió observar las siguientes fortalezas:

– La orientación de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente reduce el tiempo de desarrollo de nuevos productos, y dificulta que estos clientes busquen alternativas de suministro de cuero terminado de otro proveedor. Lo anterior ha permitido estandarizar los procesos de producción. Así mismo, esta orientación al cliente hace necesaria una relación comercial más cercana entre las partes.

– Para su operación, la empresa mantiene un buen nivel de capital de trabajo con el fin de garantizar la producción y entrega de los productos a los clientes, de manera que ejerce un buen control en su estructura de costos. Adicionalmente, cuenta con suficiente capacidad de producción para atender las necesidades de los mercados nacionales e internacionales.

Además, se han desarrollado muy buenas alianzas con los proveedores de insumos químicos necesarios en el proceso de curtiembre del cuero, lo que ha aportado conocimiento para una posterior innovación en los productos.

Después de analizar el modelo inicial, el grupo primario[1] y el grupo dinamizador[2], en un diálogo constructivo y utilizando los conceptos de la metodología de Osterwalder y Pigneur (2010), así como otras herramientas disruptivas de análisis, modificó y ajustó el modelo de manera consensuada.

La dinamización del Modelo de Negocio tuvo por objeto analizar cómo se podrían generar nuevos ingresos para la empresa. El estudio de los diferentes factores condujo a separar el modelo en tres diferentes, según (i) los contenidos, (ii) la estructura y (iii) la forma de gestión de los perfiles de los segmentos de clientes internacionales. Ellos son:

– Calzado industrial.
– Calzado casual.
– Tapicería de muebles.

En esta etapa se dejó atrás la orientación al producto y se buscó realizar un énfasis en el cliente internacional. Para ello, se analizaron los trabajos que se deben hacer, los beneficios o ganancias que recibe, y las dificultades o dolores que causaría aceptar la propuesta distintiva de valor que ofrece la empresa Curtiembres Búfalo s.a.s., como se muestra en la siguiente tabla:

1 Grupo primario: se entiende como el grupo de ejecutivos de la alta dirección que participó por parte de la Beneficiaria en el ejercicio.

2 Grupo dinamizador: son las personas que apoyan con capital reputacional e intelectual a los consultores en las sesiones.

Perfil de segmentos de clientes internacionales			
Cliente	**Trabajos**	**Ganancias**	**Dolores**
Calzado industrial	Buen precio. Cumplimiento de normas. Confortable. Diseño innovador.	Mayor rendimiento. Altos estándares. Buen cuero.	Precio alto. Incumplimientos. Técnicos y entregas.
Calzado casual	Diseño de acuerdo a tendencias. Confort al usuario. Buena imagen.	Producto exclusivo e innovador. Buen rendimiento.	Incumplimientos de entrega. Falta consistencia en el cuero.
Tapicería muebles	Inventarios para entrega inmediata. Artículos exclusivos. Calidad.	Desarrollo de productos exclusivos.	Poco inventario. Calidad consistente. Rotación inventario. Rotación de cartera.

Fuente: Elaboración propia.

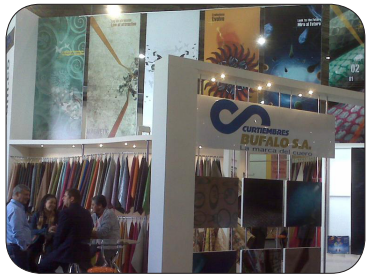
Para cada uno de estos clientes de Curtiembres Búfalo s.a.s. estructuró una propuesta distintiva de valor acorde con las ventajas y soluciones o analgésicos que cada grupo requiere, como se aprecia en la siguiente tabla:

Propuesta distintiva de valor para cada tipo de cliente		
Propuesta de valor cliente calzado industrial	**Ventajas**	**Analgésicos**
Cuero para calzado industrial con el acabado y características solicitadas.	Mayor rendimiento a más bajo costo. Entrenamiento a clientes.	Precio de venta competitivo. Almacenamiento en bodega en zona franca en China para reducir tiempos de entrega.
Propuesta de valor cliente calzado casual	**Ventajas**	**Analgésicos**
Cuero terminado para artículos específicos.	Producto a la medida. Servicio posventa. Estabilidad de precio. Certificación de origen.	Entrega a tiempo. Respaldo en caso de problemas e inconvenientes.

Propuesta de valor cliente tapicería de muebles	Ventajas	Analgésicos
Cuero para tapicería de muebles para gustos y preferencias de clientes norteamericanos.	Desarrollo rápido de nuevos productos.	Capacidad de producción. Financiación de pedidos.

Fuente: Elaboración propia.

Desde un punto de vista competitivo, la empresa monitorea constantemente las nuevas oportunidades de negocio, y se ajusta rápidamente a los cambios del entorno para proyectar las actividades de la empresa y fortalecerse frente a la competencia.



Fuente: Cortesía Curtiembres Búfalo s.a.s.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En conclusión, las propuestas de valor permiten aumentar la competitividad de Curtiembres Búfalo s.a.s. y su rendimiento financiero, orientando la estrategia internacional a propuestas distintivas de valor según las necesidades de sus clientes. Además, se consolida un lenguaje visual del Modelo de Negocio Exportador, que se ha compartido por los miembros de la organización, lo cual permite implementar herramientas prácticas para la innovación del modelo, con el apoyo de la encuesta inicial, el lienzo conciliado, el engranaje del perfil del cliente y la propuesta distintiva de valor.

Una buena utilización de estas herramientas permite la innovación frecuente del modelo exportador para crear nuevos prototipos del mismo, validarlos más rápidamente y generar de esta manera una cadena de innovación que lo ajusta constantemente.

Pregunta para el gerente general

Recientemente, preguntamos a Nicolás del Castillo, Gerente General de Curtiembres sobre cambios en el Modelo de Negocio trabajado en el Programa 3E: Con un crecimiento sostenido de las exportaciones en los últimos tres años, ¿cuál es la expectativa sobre los cambios en el Modelo de Negocio Exportador a partir del 2016 en las ventas internacionales?

Respuesta: el objetivo es continuar creciendo en nuestras exportaciones, consolidar la gama de clientes que actualmente tenemos y especializarnos en atender el pedido específico de cada cliente (cueros a la medida del cliente), de forma tal que podamos consolidar un esquema de operaciones comerciales negocio a negocio, y ser para nuestros clientes un referente obligatorio como su proveedor. Nuestro esquema de servicio nos permite entender las necesidades de nuestros clientes y poderles prestar un servicio total, no solo como proveedor de cueros, sino también como solucionadores de inconvenientes financieros (plazo, forma de venta), logísticos, de calidad y cumplimiento. Por eso, aprendimos que con el modelo 3E debemos propender por que los negocios sean integrales y se gestionen desde el 100% de la administración y la producción.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Bufalo & Itagui. (s.f.). Página web. Recuperado de: http://www.cbufalo.com.co/

Cortesía Carlos René Becerra Silva. (2015). *Presentación Sesiones Plenarias.* Barranquilla: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015.* Colombia: DANE.

DANE-Banco de la República. (2014). *ICER. Informe de coyuntura económica regional* [archivo pfd]. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_atlantico_2014.pdf.

Dinero.com (6/24/2015) ¿Qué explica el avance económico de Barranquilla? *Dinero.com*. Recuperado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/razones-explican-avance-economico-barranquilla-2015/209849

ICEX. (2004). *El mercado de Cuero y Marroquinería en Colombia.* Bogotá: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

ProColombia (s.f.) Curtiembres Búfalo S.A. *Catálogo de la oferta exportable de Colombia*. Recuperado de: http://catalogo.procolombia.co/es/prendas-de-vestir/cuero-y-marroquineria/curtiembres-bufalo-sa.aspx.

Propais (s.f.) Biblioteca. Recuperado de: http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf

Saldarriaga, K., & Ureña, Á. (2014). *La industria de manufactura de calzado colombiana, frente al desafío de nuevos acuerdos comerciales internacionales* [Tesis de maestría Finanzas Corporativas]. Bogotá: CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración.

1.2. Empresa de Excelencia Exportadora NATURMEGA S.A.

Trayectoria de la empresa

La empresa C.I. Naturmega S.A., localizada en la ciudad de Barranquilla, diseña, fabrica y comercializa productos para el uso del sector farmacéutico y nutricional.

Es una empresa pionera a nivel mundial en la producción de ácidos grasos omega 3, de alta concentración de EPA (ácido eicosapentaenoico) y DHA (ácido do-cosahexaenoico), usando un proceso de destilación molecular con la más avanzada tecnología para el procesamiento de ácidos grasos de alta calidad y productividad. Por ello, los productos ofrecidos cumplen estrictos estándares internacionales que son de vital importancia para la salud y nutrición humana. Se trata de un típico negocio de exportación B2B[3].

www.google.com.co/search?q=NATURMEGA&espv=2&biw=1360&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjCitbrxOnLAhWLph4KHYIqBa8Q.

3 *Business to Business*: actividad empresarial dirigida a otras empresas.

La empresa Naturmega compra las materias primas en las faenas de pesca de especies aceptadas para la producción y posterior concentración del aceite de pescado. Una vez procesado en su planta de Barranquilla, se exporta a los encapsuladores internacionales de aceite, quienes finalmente lo distribuyen al mercado internacional. Por lo tanto, la operación de esta empresa está prácticamente orientada a la exportación de su producto. De acuerdo a Bancóldex (2015), en 2015 los países destino de esta empresa fueron: Estados Unidos, Brasil, Países Bajos, Reino Unido, Noruega y Australia.

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 9.977.043
Exportaciones a diciembre 2014	USD 11.089.554
Exportaciones a diciembre 2015	USD 9.933.498

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015)

Modelo de Negocio Exportador

El mercado mundial de los productos EPA y DHA omega 3, de acuerdo a la publicación Packaged Facts (2013), tiene un valor total de USD 25,42 billones, y se utiliza en productos lácteos para niños, alimentos y bebidas, suplementos nutricionales, industria farmacéutica, nutrición clínica y alimentos para mascotas. Los principales mercados internacionales son:

- Estados Unidos y Canadá, con un mercado de USD 10,8 billones, que equivale al 42% del consumo mundial.
- Europa, con USD 6,7 billones; cerca del 22% del mercado.
- Asia Pacífico, con USD 6,7 billones y 22% de participación.
- El resto del mundo, con un valor de USD 1,3 billones, o 5.0% de participación total.

En 2013, se pronosticó que para el año 2016 el mercado internacional podría llegar a USD 34,7 billones, especialmente por el crecimiento en las regiones de Asia Pacífico y los Estados Unidos (Packaged Facts, 2013).

A lo largo de la sesión plenaria inicial del grupo primario y el grupo dinamizador de la Ola II del Programa Empresas de Excelencia Exportadora, se manifestaron los objetivos que motivaron a Naturmega a participar en el programa. Cabe destacar, entre ellos, el interés por optimizar e innovar el Modelo de Negocio que se tenía, con el fin de fortalecer las exportaciones al mercado internacional, cambiando paradigmas que permitieran crecer sostenidamente.

Después de la primera sesión plenaria, los dos equipos primarios que se establecieron para cada prototipo de Modelo de Negocio llegaron a un Modelo de Negocio Exportador B2B consensuado. En este, se definieron claramente dos clases de clientes principales de la empresa, localizados en los Estados Unidos, Europa y Australia, y para cada clase se definió y ofreció una propuesta distintiva de valor definida y acorde con sus necesidades particulares identificadas. Es así como se establece que los segmentos de clientes internacionales son:

– Encapsuladores.
– Dueños de marcas internacionales.

A partir de ello, se decide ofrecer a cada uno de los segmentos una propuesta distintiva de valor consistente en un aceite de alta calidad único, procurando una diferenciación ampliamente reconocida y con un precio competitivo para presentarse como diferenciador del mercado. Por ejemplo, para el segmento de Encapsuladores del aceite concentrado, la alta concentración es un factor muy importante de diferenciación en el mercado, mientras que para el segmento de Dueño de marca no lo es.

Es preciso, así mismo, tener en cuenta que la estructura de costos más alta en este tipo de negocio es la producción de aceite de pescado, que puede llegar a representar aproximadamente el 50% del costo total. Esto se debe a que la materia prima principal es importada y limitada.

En este contexto, se pudieron definir como factores de éxito de la empresa los siguientes:

– Naturmega S.A. produce el aceite de pescado de alta calidad con tecnología de destilación de punta.
– Utiliza las mejores prácticas de la industria para mejorar la productividad de sus procesos con el objeto de reducir y controlar los costos de producción.

– La estructura horizontal de la empresa le permite adaptarse más fácilmente a las necesidades de los clientes ofreciendo soluciones de acuerdo a las expectativas del mercado.
– El servicio al cliente es una actividad clave y única que caracteriza a esta empresa frente a sus clientes.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En la segunda sesión plenaria se profundizó en el estudio del Modelo de Negocio Exportador consensuado y aceptado por el grupo primario de Naturmega S.A. Esta etapa se centró en determinar en qué nivel de la estrategia se encuentra la empresa, con el objetivo de orientar el proceso de dinamización para el desempeño futuro. Se observó que la empresa está en la etapa de fabricar productos orientados a los clientes del mercado internacional, lo que hizo necesario evaluar los principales factores que apoyan el *cambio* para lograr un Modelo de Negocio sostenible.

Se llegó a la conclusión de que este *cambio* necesita establecer varios prototipos del negocio que se ajusten al estilo, expectativas y necesidades de los clientes, teniendo en cuenta la competencia, las fuerzas y tendencias del mercado de acuerdo a las características del entorno internacional.

La dinamización y el cambio disruptivo del Modelo de Negocio se centró, por ende, en el análisis y la interacción entre los bloques principales del modelo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se hizo énfasis en las variables que miden el desempeño, considerando los costos de cambio para los clientes, la naturaleza de la relación comercial entre ellos y los proveedores, la forma de generar los ingresos, la estructura de los costos fijos y variables del modelo, los socios estratégicos y aliados que ayudan a crear valor para la empresa, la facilidad de crecer la operación internacional, y finalmente la forma de protección frente a la competencia.

Esta aproximación al Modelo de Negocio Exportador dinamizado de Naturmega S.A. hace necesaria su posterior validación para cada segmento internacional, para de esta manera determinar las mejoras necesarias que requiera cada propuesta distintiva de valor. A su vez, estas mejoras conducen a construir nuevos prototipos del Modelo de Negocio Exportador para la posterior evaluación, y así establecer los componentes esenciales que darán paso a su implementación.

Por último, se hizo un análisis dirigido a poner en sintonía los perfiles de los clientes de Naturmega s.a. y las diferentes propuestas distintivas de valor. Este generó un cambio significativo en el equipo que está frente a la operación de la empresa.

En conclusión, existen muy buenas oportunidades para el crecimiento internacional del aceite omega 3 concentrado. Naturmega s.a. le apostará fuertemente al mercado de los Estados Unidos, como también evaluará el potencial de mercado en algunos países de Asia y África.

En este propósito, ProColombia, que hizo parte del Equipo Dinamizador, apoyará a la empresa con estrategias específicas para acceso a dichos mercados, a partir del conocimiento de este Modelo de Negocio, y de sus necesidades y oportunidades en detalle.

Al diseñar en las sesiones los prototipos de Modelos de Negocio, se determinó que la principal razón para llegar a ser un importante competidor comercial en la cadena de valor del sector internacional es trabajar sobre un mayor conocimiento del consumidor en la conveniencia y beneficios a la salud del aceite omega, para así apoyar y afianzar a sus clientes, que no son los consumidores finales de este.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Carlos René Becerra Silva. (2015). *Presentación Sesiones Plenarias.* Barranquilla: Programa 3E.

dane. (2015). *Estadísticas dane 2015.* Colombia: dane.

Fao Corporate Document Respository (s.f.) 3. Case studies. En: *Revenue distribution through the seafood value chain.*. Recuperado de: http://www.fao.org/docrep/009/a0564e/a0564e05.htm.

goed (s.f.) Página web. Recuperado de: http://www.goedomega3.com/

Naturmega s.a. (s.f.) Página web. Recuperado de: http://www.naturmega.com.co/naturmega-omega3.aspx.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* usa: John Wiley & Sons Inc.

Packaged Facts. (2013). Recuperado de: http://www.packagedfacts.com/.

Preparefoods.com (18/09/2014) *Competing in Tomorrow's Omega-3 Consumer Market*. Recuperado de: http://www.preparedfoods.com/events/677-competing-in-tomorrow-s-omega-3-consumer-market.

1.3. Empresa de Excelencia Exportadora Pet del Caribe s.a.

Trayectoria de la empresa

Pet del Caribe s.a. comienza sus actividades de producción de envase plástico en resina Pet (tereftalato de polietileno) en el año 2001 con el objeto de atender los mercados de aceites comestibles, bebidas y productos químicos, principalmente para la ciudad de Barranquilla. La actividad de la empresa se concentra en el diseño, fabricación y comercialización de preformas y envases de diferentes formas, tales como botellas, tapas, asas y moldes soplados de variados tamaños y diámetros, con terminados tipo rosca o pilfer.

La empresa adquirió dispositivos especializados para la fabricación de las preformas utilizando equipos de control numérico que permiten ofrecer productos terminados de alta calidad y de acuerdo a las necesidades de los clientes. Para ello, cuenta con un equipo humano altamente calificado.

En la actualidad la capacidad de producción de la empresa sobrepasa los doce millones de botellas mensuales, y en el año 2004 el proceso de producción fue certificado por la norma iso 9001:2000, que se ha actualizado y refrendado periódicamente.

Así mismo, en el año 2005 instaló una planta de soplado de preformas en la ciudad de Cali para atender la demanda de envase plástico de la región, y actualmente esta cuenta con una producción mensual superior a tres millones de empaques.

El proceso de internacionalización de la empresa, por su parte, se inicia un año después. En el 2006 se lleva a cabo la instalación de una planta de soplado de preformas en la ciudad de Panamá, con una capacidad de producción instalada de dos millones de unidades mensuales. Posteriormente, se establece una alianza con Pet Alliance s.a., de Paraguay, empresa importadora de preformas para la producción de botellas en ese país.

Contando con una operación que trasciende los límites nacionales, lo interesante de la empresa recae en el Modelo de Negocio Internacional que opera en Paraguay y Panamá. Realmente, lo que refleja sus cifras de exportaciones radica en la venta internacional de preformas y bidones al mercado panameño, aun cuando también exporta a Guyana y Paraguay (Bancóldex, 2015).

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 225.552
Exportaciones a diciembre 2014	USD 462.796
Exportaciones a diciembre 2015	USD 1.148.494

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015)

Para el año 2016 y posteriores, la empresa espera ingresar al mercado de Ecuador y Costa Rica, que muestran una demanda creciente y sostenida para envases en resina Pet. Así mismo, Uruguay presenta un mercado potencial que podría ser atendido desde la empresa establecida en Paraguay. Para alcanzar este objetivo, será primordial el apoyo de ProColombia de manera que se pueda establecer la estrategia futura de acceso a mercados, además de que, en su calidad de entidad socia del Programa 3E, estuvo presente en el desarrollo del ejercicio.

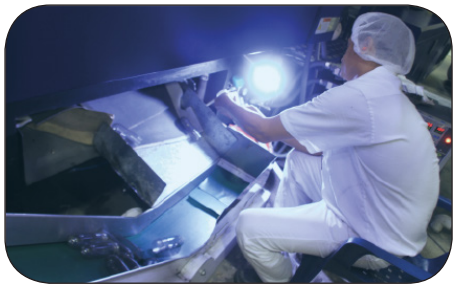
La industria del envase ha estado en continuo crecimiento y evolución en el mundo. Este cumple un papel importante en el crecimiento de las economías de los países, así como en el impacto social respecto de la generación de empleo y los beneficios que ofrece para los consumidores finales (ReportLinker, 2012). Para el 2009, a nivel mundial esta industria de envases se llegó a estimar en US 563.8 mil millones, incluyendo las ventas de maquinaria (Organización Mundial del Empaque & Pira International Ltd., 2009).

De acuerdo con la información suministrada en la World Petrochemical Conference de marzo 25 del año 2014 en Houston (IHS Global, 2014), el mercado internacional de materias primas plásticas se agrupa de acuerdo a las siguientes características: resinas de polietileno (PE), resinas de polipropileno (PP), resinas de policloruro de vinilo (PVC), resinas de poliestireno (PS) y resinas de tereftalato de polietileno (PET). La demanda mundial estimada para el año 2018 para el PET es de 56 millones de toneladas métricas, y su

utilización principal será para la fabricación de fibra (62%), empaques rígidos (31%), películas (4%) y otros (3%).

La cadena de valor de la resina PET tiene importancia en la producción de fibras para el sector textil y en el de empaques. Esto induce a que los principales estimuladores de la demanda de este producto y sus diferentes aplicaciones se deban principalmente al crecimiento de la población, al crecimiento del PIB de algunos países y a la tendencia de reemplazo del metal, vidrio, papel, empaques TetraPak y otros plásticos en la industria de empaque.

La resina PET se utiliza actualmente en la producción de botellas para bebidas carbonadas, agua, bebidas isotónicas, aceites vegetales y otros. También, en productos moldeados para la industria de alimentos. En años recientes se han desarrollado nuevas aplicaciones en empaques para bebidas calientes, y alimentos y bebidas sensibles al oxígeno, tales como el vino, la cerveza, los jugos y los alimentos para niños. En este orden de ideas, la industria se ha caracterizado por su alto grado de innovación, especialmente en aplicaciones para diferentes sectores, y formulaciones con alto grado de reciclamiento y biodegradación.



Fuente: Cortesía Pet del Caribe S.A.

Modelo de Negocio Exportador

En la primera reunión plenaria el grupo primario manifestó que la empresa *no tiene un Modelo de Negocio Exportador propiamente establecido*, por lo cual se consideró necesario participar en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora para llevarlo a cabo. En la actualidad, la empresa exporta preformas y bidones a Panamá con alguna regularidad, y esporádicamente

botellas a Guyana para un solo cliente. Así mismo, la empresa tiene una alianza e inversión en Paraguay para atender la demanda local. Por lo mismo, espera aumentar sostenidamente las exportaciones en los próximos años, ya que cuenta con suficiente capacidad de producción, además de que se han adquirido nuevos moldes de inyección de preformas.

El grupo primario, constituido por dos grupos de trabajo, presentó dos prototipos de Modelo de Negocio que se discutieron en la sesión, y con los demás miembros del Equipo Dinamizador. Fue así como se llegó a un modelo consensuado en el que se identificaron claramente los segmentos de clientes en los cuales la empresa concentraría sus esfuerzos comerciales de exportación. Ellos son los embotelladores de bebidas carbonadas, de agua y de productos para el aseo del hogar. En este sentido, se reafirmó que siempre se mantendrá un modelo de exportación de preformas, distribución, y no de producto terminado.

Luego de la primera sesión, en la que se estableció el modelo consensuado por los grupos primario y dinamizador, se procedió a hacer un acercamiento (*zoom in*) más detallado al segmento de clientes y a la propuesta distintiva de valor. Para ello, se utilizaron las herramientas que el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) provee, de manera que se pudiera profundizar en el conocimiento del cliente y proponer una propuesta distintiva de valor más adecuada para el cliente. Fue de esta manera como, para el final de las sesiones, se llegó a un Modelo de Negocio Dinamizado listo para validar con los clientes internacionales y así considerarlo en el corto y mediano plazo.

La empresa considera que sus principales factores de éxito en la operación actual se relacionan con el alto control del peso o gramaje de la resina utilizada en la producción de preformas. Esto permite ofrecer un producto terminado a un precio competitivo más bajo, en lotes de producción más pequeños, y ofreciendo más flexibilidad para atender los pedidos de los clientes en un tiempo mucho menor, elemento que continuaría como parte de la propuesta distintiva de valor para el tipo segmento de clientes que se atienden.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En el nuevo modelo la expectativa se manifiesta en el cómo llegar al perfil del segmento de clientes internacionales potenciales e identificar sus necesidades de producto, es decir, relacionadas con la necesidad de envasar su producto en recipientes seguros con buenos diseños exclusivos. Se espera que Pet del

Caribe s.a. provea asesoría técnica para el desarrollo de nuevos productos y satisfaga la operación de llenado con eficiencia.

Una preocupación, sin embargo, radica en tener que ajustarse a lo que otros proveedores ofrecen en el mercado, sin diseños exclusivos y tamaños diferentes a los establecidos previamente.

Todo esto lleva a tener que adaptar la propuesta distintiva de valor a las necesidades del cliente para mantener una relación comercial de largo plazo y que garantice abastecimiento continuo, con una oferta variada de alternativas de botellas de alta calidad y con capacidad de desarrollar moldes exclusivos para los clientes.

En la tercera sesión plenaria se procedió a buscar diferentes alternativas de innovación del modelo anterior, las cuales condujeron a ajustar el perfil del segmento de clientes y los elementos que componían la propuesta distintiva de valor de Pet del Caribe s.a. Por experiencia en esta industria, al cliente potencial también le molesta no poder reducir los costos del empaque, y tener que decidir entre varios proveedores para la compra cada vez que se desee colocar un pedido. Por ello, a los clientes les gustaría obtener, por parte de Pet del Caribe s.a., asesoría gratuita para el diseño de botellas y desarrollo de nuevas preformas que ayuden a solucionar problemas de llenado y etiquetado de los productos finales.

El modelo dinamizado resume entonces la selección de segmentos de clientes internacionales con su propuesta distintiva de valor. Estos son clientes con planta sopladora, para ofrecerles las preformas y la compra de botellas sopladas *in house*. Para atender este segmento, se propuso un modelo financiero y de costos a la medida del cliente. Entonces, el trabajo con el programa fue desarrollar las estrategias para capturar y entregar al cliente valor que se refleje como un resultado inmediato.

La empresa manifestó que continuará su estrategia orientada al cliente implementando las mejores prácticas de innovación del Modelo de Negocio. Las variables exógenas de su modelo influencian el precio de compra de sus materias primas, por lo que deberá mantener un estricto control en los costos de importación de la materia prima para mantener los costos de transformación en el país. En este sentido, deberá buscar los mecanismos adecuados para lograr reducir el arancel a las importaciones de la materia prima (que no es fácil), y de hecho se le manifestó al gobierno esta necesidad durante las sesiones, porque es un insumo derivado del petróleo, así que no

es influyente en negociaciones de tratados de libre comercio vigentes para aspirar a mayores economías vía desgravación arancelaria.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Carlos René Becerra Silva. (2015). *Presentación Sesiones Plenarias.* Barranquilla: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015.* Colombia: DANE.

Euro monitor (12/08/2014) *Soft drinks in the US.* Recuperado de: http://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-the-us/reportretrieved.

Greening Food and Beverage Value Chains (2014) *The Case of the Soft Drinks Industry.* Vienna: United Nations Industrial Development Organization.

Ibis World (2014) *Global Soft drink and bottle water manufacture: Market Research Report.* Recuperado de: http://www.ibisworld.com/industry/global/global-soft-drink-bottledwater-manufacturing.html.

IHS Global. (2014). *World Petrochemical Conference.* Texas: IHS Global.

La Nota Económica (s.f.) *Vademécum Empresarial 2009/2010.* Recuperado de: http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/caucho-y-plastico/plasticos-y-caucho-produccion-y-comercializacion.

Organización Mundial del Empaque & Pira International Ltd. (2009). *Estadísticas de mercado y tendencias del empaque global.* [archivo pdf]: Recuperado de: www.worldpackaging.org/publications/documents/market-statistics.pdf.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

Pet del Caribe S.A. (s.f.) Página web. Recuperado de: http://www.petdelcaribe.com/.

ReportLinker. (2012). Recuperado de: https://www.reportlinker.com/mycart/subscription?utm_source=relance_public_24h_next&utm_medium=email&utm_campaign=industry_ChemicalandMaterial&source=d&idreport=105598587&utm_type=fullaccess#form.

2. Región Risaralda

Del departamento de Risaralda, y su capital Pereira, también participaron en el Programa 3E tres empresas buscando dinamizar sus Modelos de Negocio. Aun cuando se trata de un departamento pequeño, pues solo cuenta con un millón de habitantes, según los estimativos para el año 2016 muestra un gran dinamismo en la proyección de sus empresas.

El PIB risaraldense creció 3.8% durante 2015, mientras que el crecimiento nacional fue de 3.1%. Esto puede tener una explicación en cuanto que la producción del departamento no está relacionada con la industria extractiva y de derivados del petróleo, por lo que la disminución en los precios de este mineral no afectó su economía directamente, aunque sí desde los impactos derivados de la tasa de cambio.

El café es el principal producto exportado por el departamento, con USD 415.5 millones vendidos a los mercados internacionales durante 2015. Sin embargo, las industrias de metalmecánica, agrícola, acuícola, autopartes y vehículos de transporte, principalmente, exportaron USD 175 millones –sin incluir café y productos mineros– a Ecuador, Estados Unidos, Chile, China, Perú, Brasil, Venezuela, Panamá, Puerto Rico y Corea del Sur en 2015 (Mincit, 2016).

En la siguiente tabla se detalla la participación de los países de destino dentro del total exportado por el departamento durante el año citado:

País de destino	Participación %
Estados Unidos	38.2
Bélgica	5.6
Corea del Sur	5.1
Ecuador	4.9
Alemania	4.7
Japón	4.2
Canadá	3.6
Perú	3.4
Italia	2.9
China	2.8
Resto	24.5

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016).

En este año se destaca en la región el crecimiento de las exportaciones en los sectores acuícola y pesquero, agrícola, metalmecánico y autopartes, así como de vehículos y medios de transporte. La oferta exportable de otros sectores industriales muestra importantes resultados para el desarrollo económico y la reducción en la tasa de desempleo durante 2015. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de participación de los principales productos de exportación:

Producto	Participación %
Café y/o productos del café	70.4
Azúcar de caña	5.3
Desperdicios de cobre	5.1
Transformadores eléctricos	5.0
Automóviles para más 10 p.	2.2
Carrocería de automóviles	1.5
Conjuntos, petos	1.5
Motocicletas	1.5
Desperdicios de aluminio	0.9
Papel estucado de uso doméstico	0.9
Resto	5.7

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016)

Las principales oportunidades comerciales para el sector agrícola y de calzado se encuentran en Chile, en el sector agroindustrial en frutas y verduras procesadas; en manufacturas para el Reino Unido; autopartes en Canadá; y prendas de vestir en los Estados Unidos. Así las cosas, el TLC con los Estados Unidos, Canadá, y el Acuerdo Comercial con la Unión Europea representaron USD 225 millones, USD 116 millones y USD 21 millones exportados, respectivamente, durante 2015.

En cuanto a su capital, Pereira es centro de centros debido a su privilegiada ubicación geoestratégica; esta está ubicada en el corazón del Triángulo de Oro, y es equidistante a los principales centros de consumo nacional (Bogotá, Medellín y Cali), así como al principal puerto marítimo de Colombia sobre el Océano Pacífico. Adicionalmente, es un articulador del Eje Cafetero, ya que en un radio de 50 kilómetros se encuentra el Triángulo del Café, área

conformada por las ciudades de Pereira, Manizales y Armenia entre otras (ProColombia, 2013)

En este orden de ideas, Pereira se encuentra en el quinto lugar para hacer negocios, y en el tercero para hacer apertura de empresas según el ranking Doing Business Subnacional 2013-2014. Y, según los indicadores de la Cepal (2015), ocupa el primer lugar en conexiones a internet, quinto en capital humano y cuarto en ciencia y tecnología. El Consejo Privado de la Competitividad (2013), por su parte, lo ubica en el quinto puesto entre las ciudades más eficientes.

Con este panorama regional, la Cámara de Comercio de Pereira y Bancóldex seleccionaron las tres primeras empresas participantes en el Programa Empresas de Excelencia Exportadora en su Ola II. Estas fueron: Busscar de Colombia, Ingenio Risaralda y Magnetrón. La descripción de la dinamización del modelo de exportación, que fue facilitada por el Consultor 3E Carlos Ronderos Torres, de la firma Ronderos & Cárdenas, se relaciona a continuación.

Referencias bibliográficas

CEPAL. (2015). *Balance preliminar de las economías de América Latina y El Caribe. Capítulo 1 Tendencias de la economía mundial.* Santiago: Naciones Unidas.

Consejo privado de competitividad. (2013). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014.* Bogotá: Punto Aparte.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias.* Pereira: Programa 3E.

Mincit. (2016). *Plan de competitividad regional departamento de Risaralda.* Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=6352: Bogotá.

ProColombia. (2013). *Revista de oportunidades Risaralda 2014.* ProColombia. Recuperado de: www.procolombia.co/.../revista-de-oportunidades-risaralda-2014.

2.1. Empresa de Excelencia Exportadora
Busscar de Colombia s.a.s.

Trayectoria de la empresa

La empresa Busscar de Colombia s.a.s. tiene más de doce años de experiencia en la fabricación de carrocerías para transporte masivo y colectivo de pasajeros en la región andina. Cuenta con dos plantas de producción en la ciudad de Pereira, con un área de más de 80.000 metros cuadrados, y con una capacidad de entrega de veinte unidades diarias. La misión de la compañía se orienta a producir buses de transporte de alta calidad con las más altas normas de seguridad para proteger la vida de los pasajeros.

Para atender las necesidades del transporte, tiene tres líneas de producción: la primera, atiende las necesidades de transporte intermunicipal con dos tipos de carrocerías; la segunda, ofrece soluciones para el transporte masivo con tres tipos de productos diferentes; y la tercera, de transporte urbano, ofrece diferentes soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes. Además, la empresa desarrolla otro tipo de productos especiales para transporte de turismo de acuerdo a necesidades específicas del mercado.

En el mercado colombiano de buses de pasajeros se encuentran tres ensambladoras: Busscar, Superpolo y Daimler Chrysler, que atienden los segmentos de transporte intermunicipal, buses articulados y urbanos.

Los principales ensambladores de vehículos en el país en el año 2012 eran Renault, General Motors, Mazda, Toyota-Hino y Busscar (ProColombia, 2012), y presentaron un total de 324.000 unidades vendidas en ese año, lo que se tradujo en el 4% de la producción industrial del país, según la andi (citado por ProColombia, 2012). A partir del 2015, Mazda dejó de ser ensambladora.

Algunas de las industrias del sector ensamblan vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas, y otras están en el sector de producción de autopartes para atender las necesidades del mercado nacional e internacional. El sector industrial se abastece de proveedores locales de la industria metalmecánica,

petroquímica y textiles, principalmente. Según Zacks Investment Research (2010), China y América Latina serán responsables por el 50% del crecimiento mundial del sector.

Busscar de Colombia s.a. ha vendido en el país más de 1600 vehículos articulados y más de 5.000 unidades entre buses, busetas y microbuses para el servicio de pasajeros del país. Su objetivo para el año 2016 es destacarse en el mercado latinoamericano como proveedor de buses de alta calidad, y ser reconocido como una empresa eficiente, sólida e innovadora. La marca Busscar tiene presencia en 64 países. Las exportaciones de la empresa se relacionan en la tabla de abajo y se dirigen principalmente a Ecuador, México, Panamá, Chile, España e Italia, según Bancóldex (2015):

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	usd 2.347.797
Exportaciones a diciembre 2014	usd 13.118.683
Exportaciones a diciembre 2015	usd 25.075.794

Fuente: dane (2015) y Bancóldex (2015)

Modelo de Negocio Exportador

En la primera sesión plenaria, el grupo primario seleccionado por la empresa presentó su Modelo de Negocio Exportador Actual. Se utilizó la herramienta encuesta máster proporcionada por el programa para analizar cada uno de los conceptos centrales del Modelo de Negocio. El modelo se orienta a exportar el 50% de la producción, con el apoyo de la excelente calidad de los productos y el servicio posventa. La empresa crea valor para clientes en México, Chile, Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Congo, Centroamérica y Venezuela, principalmente.

Tras ello, se procedió a estructurar el Modelo de Negocio Exportador utilizando la herramienta Canvas desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010), describiendo en los nueve módulos del lienzo la lógica de la empresa para crear, desarrollar y entregar valor a los clientes. Los nueve bloques consideran las cuatro principales áreas del negocio: el mercado, la propuesta distintiva de valor, la infraestructura necesaria y la viabilidad económica del Modelo de Negocio Exportador.

El resultado de esta plenaria condujo a un Modelo de Negocio que fue conciliado por el grupo primario de la empresa Busscar de Colombia s.a.s., en el cual se seleccionaron los segmentos de clientes internacionales y su propuesta distintiva de valor. Estos son:

– Transportadores.
– Concesionarios/distribuidores.

La propuesta distintiva de valor se diseñó con valores de entrega al cliente como diseños de bajo peso, entrega a tiempo, confiabilidad, etc., y alrededor de la asistencia técnica, que es esencial para cualquiera de los clientes de este tipo de industria.

Los factores de éxito identificados del primer prototipo de Modelo de Negocio en las sesiones indican que la empresa se ha caracterizado por entregar carrocerías de calidad, con un acompañamiento eficiente que garantiza a sus clientes el mejor diseño e ingeniería, y con un excelente respaldo de servicio que hacen que Busscar de Colombia s.a.s. sea muy bien reconocida en el mercado.

Roberto Galvez, Gerente General. Fuente: www.larepublica.com.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

Para dinamizar el Modelo de Negocio Actual de la empresa fue necesario profundizar en el conocimiento de las variables que están fuera de su control. Estas variables tienen que ver con las tendencias y fuerzas esperadas del mercado, las fuerzas macroeconómicas internas y externas del país, y la competencia.

Colombia es un lugar atractivo para localizar la producción de la industria automotriz para atender las necesidades de todo el mercado (ProColombia,

2012). Esto se explica principalmente por el crecimiento de la economía colombiana, la capacidad adecuada de producción de las empresas del sector para responder a las necesidades de los mercados locales e internacionales, y por el bajo índice de motorización de los países de la región.

La influencia de los acuerdos comerciales con atractivas preferencias arancelarias que se han suscrito con los países de la región es un importante factor que contribuye al potencial exportador de la empresa. Así mismo, las tendencias de cambio en los gustos y preferencias de los consumidores hacia soluciones de transporte más amplias y cómodas hacen notar las preferencias por sistemas de transporte masivo e intermunicipal (ProColombia, 2012).

Fuerzas del sector y la competencia

Las acciones de la competencia en el sector de producción de buses se orientan hacia la diferenciación de la propuesta de valor de los principales competidores, y a la necesidad de posicionarse en segmentos de mercado diferentes con recursos altamente diferenciados.

En la segunda sesión plenaria los grupos primario y dinamizador identificaron los segmentos de clientes de la empresa y se analizaron los factores relevantes de preferencias del cliente internacional y de la propuesta distintiva de valor. Este análisis consideró que los segmentos de clientes de la empresa eran de dos tipos:

– Los intermediarios, distribuidores y concesionarios.
– Empresas de transporte de pasajeros.

En la siguiente tabla se muestran los factores que la empresa debe considerar para atender este tipo de clientes:

Perfil de segmentos de clientes internacionales			
Tipo cliente	**Trabajos**	**Ganancias**	**Dolores**
Cliente intermediario	Respaldo. Posicionamiento de marca. Financiación. Logística.	Confort, seguridad. Margen. Diseño de vanguardia. Rotación de inventario.	Incumplimiento en la entrega. Mal funcionamiento. Falta de comunicación con el proveedor. Logística.

Perfil de segmentos de clientes internacionales			
Tipo cliente	**Trabajos**	**Ganancias**	**Dolores**
Cliente transportador	Ingresos constantes. Transporte de pasajeros.	Estatus, seguridad. Confort. Respaldo de marca. Responsabilidad ambiental. Vida útil.	Incumplimiento de especificaciones. Tiempo de entrega. Asesoría en compra. Logística e importación. Suministro de repuestos. Asistencia técnica. Costos de operación. Incumplimiento de normas. Mala calidad. Financiación.

Fuente: Elaboración propia.

Por esto, se hace necesario engranar estos perfiles de clientes internacionales con las correspondientes propuestas distintivas de valor, como se refleja en la tabla a continuación:

Propuesta distintiva de valor para el cliente transportador		
Propuesta distintiva de valor	**Ventajas**	**Analgésicos**
Cliente intermediario: Carrocerías para buses	Precio. Financiación. Confort y seguridad. Posicionamiento de marca. Innovación en el diseño.	Cumplir programa de producción. Cultura y control de la calidad. Capacitación posventa.
Cliente transportador: Buses Servicio posventa	Precio. Diseño de ingeniería. Confiabilidad. Rentabilidad.	Asistencia técnica. Asesoría comercial. Planeación. Peso. Alternativas de financiación.

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de la propuesta de valor es un proceso que no termina. Se hace necesario que este evolucione de manera permanente para que siempre sea relevante para el cliente, y que los principales factores de esta propuesta estén siempre bien definidos en el modelo del negocio.

Este Modelo de Negocio se concentra en elementos creadores de ventajas y analgésicos para solucionar problemas. Está alineado con la forma como el cliente mide el éxito que se pretende, y se diferencia de la competencia de una manera sustancial ya que enfrenta los trabajos funcionales, emocionales y sociales en forma conjunta. Además, se hace evidente la dificultad para ser copiado por otros competidores ya establecidos o nuevos.

Para la tercera sesión plenaria, con el objetivo de dinamizar el Modelo de Negocio previamente conciliado, se consideraron varios aspectos para establecer la salud del modelo y la curva de valor frente a los Modelos de Negocio de la competencia. En esta dirección, se utilizaron las herramientas de la metodología aplicada para desarrollar prototipos, innovación y validación del modelo conciliado.

Concluyendo el ejercicio, la empresa Busscar de Colombia s.a.s. requiere direccionar su Modelo de Negocio Exportador para que le permita implementarlo más eficientemente en la operación de la empresa. Esta estrategia exportadora debe tener mayor claridad, de manera que genere las sinergias internas y externas necesarias que le permitan identificar las variables que afectan el Modelo de Negocio rápidamente, sin necesidad de improvisar ante reacciones tardías por cambios en el entorno.

La empresa reconoce la falta de agresividad comercial para alcanzar y reconocer nuevas oportunidades de negocios con socios estratégicos que permitan alcanzar las metas que se propone. Además, se hace necesario, para el apoyo de la estrategia comercial, encontrar una propuesta de valor que la diferencie de los mercados internacionales implementando un eficiente servicio posventa alineado dentro de la organización.

Adicionalmente, para la consolidación de su Modelo de Negocio Exportador considera preciso el continuo apoyo del gobierno y de las instituciones financieras en su financiación, necesario para reforzar los esfuerzos del sector de ensamble y producción de vehículos automotrices del país. Sin este apoyo, la industria no podría escalar sus ventas internacionales en lo esperado cuando existen oportunidades de gran potencial en otros mercados. Esto comparado con las condiciones y subsidios de países vecinos como Brasil, México o Ecuador.

Al estar el gobierno presente en las sesiones a través de Bancóldex, y en esta oportunidad con un representante de la ANDI, se tomó nota de las necesidades de variables exógenas que afectan hoy y en el futuro el modelo de una empresa como Busscar de Colombia S.A.S.

Referencias bibliográficas

Auto Industry Outlook and Review. (2010). http://www.zacks.com/.

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

BBVA (s.f.) *Situación del sector automotriz de Colombia.* Recuperado de: https://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1012_SituacionAutomotrizColombia_tcm346-239552.pdf?ts=232011.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias.* Pereira: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015.* Colombia: DANE.

Invest in Pereira (2012) Busscar de Colombia S.A. *InvestinPereira.org.* Recuperado de: http://www.investinpereira.org/es/ieventos/ver/9/busscar-de-colombia-sa/.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

Proexport Colombia (2012) *Revista de las oportunidades Risaralda.* [archivo pdf]. DANE, Cepal. Recuperado de: http://www.procolombia.co/sites/default/files/risaralda_para_web.pdf.

ProColombia (s.f.) Oportunidades de Inversión Pereira- Risaralda. *Inviertaencolombia.com.co*. Recuperado de: http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/pereira.html.

ProColombia. (2012). *Automotive industry in Colombia.* Recuperado de: http://eu.procolombia.co/opportunities-investment/automotive-industry.

2.2. Empresa de Excelencia Exportadora
Ingenio Risaralda s.a.

Trayectoria de la empresa

Ingenio Risaralda s.a. fue fundada en 1973 con el apoyo inicial de la Federación Nacional de Cafeteros, la empresa Cofiagro, el Instituto de Fomento Industrial (ifi), la Corporación Financiera de Occidente, y un grupo de empresarios privados de la región.

En 1978 termina el montaje de los equipos necesarios y a comienzos de 1979 inicia la operación de molienda de 800 toneladas de caña diarias. En los primeros cinco años enfrentó una difícil situación financiera debido a problemas de liquidez y baja productividad para lo cual se realizó una reestructuración y plan de rescate lo que permitió alcanzar la recuperación financiera de la empresa. A finales de 1984, empezó a generar utilidades operacionales, y es así como comienza un proceso de estabilización y consolidación de su sociedad.

A partir de 1990, la Federación Nacional de Cafeteros, el ifi y Proexport (hoy conocido como Procolombia) inician el proceso de venta de las acciones de la empresa, que equivalían al 48% del capital de Ingenio Risaralda. Comenzando el año 1993, se da un nuevo plan de expansión para apoyar el crecimiento y modernización de la empresa, que incluyó el aumento en la capacidad de refinación de azúcar en junio del año 2000, lo que le permitió entrar a nuevos mercados y competir más eficientemente.

En el año 2006 se inicia la producción de alcohol carburante y en 2008 se aumenta la capacidad de molienda de caña a 5.000 toneladas diarias. En 2010 se da comienzo a la exportación directa de sus productos, y durante 2015 se amplía su capacidad de generación de energía.

En el año 2015, Ingenio Risaralda exportó a 30 países, de los cuales Perú y Chile representaron el 63% de sus exportaciones totales. Además, se exportó azúcar con altos estándares de calidad a los Estados Unidos, en empaques de cantidades pequeñas para ser directamente utilizados por los consumidores

finales. Otros países destino son: Argelia, Italia, Haití, Curazao, Ecuador, Canadá, China, Israel, Trinidad y Tobago, Guyana. Bielorrusia, Aruba, Alemania, Egipto, Rumania, Rusia, Grecia, República Dominicana, Corea del Sur, de acuerdo a Informe de sostenibilidad de Ingenio Risaralda 2015.

Trayectoria exportadora
(refleja exportaciones directas e indirectas)

Exportaciones a diciembre 2013	usd 22.943.002
Exportaciones a diciembre 2014	usd 38.130.309
Exportaciones a diciembre 2015	usd 30.954.467

Fuente: Ingenio Risaralda.

Modelo de Negocio Exportador

El modelo de negocio exportador de Ingenio Risaralda hasta el año 2010 se efectuaba por medio de la empresa C.I. de Azúcares y Mieles s.a. (ciamsa), para que ésta la exportara a agentes y compradores internacionales. Estos, a su vez, entregaban el producto a los distribuidores, empresas industriales y a empacadores en el mercado internacional.

Desde el año 2010 la empresa comenzó a incursionar con exportaciones directas en el mercado internacional en una forma activa, estableciendo un departamento propio de exportación y una organización comercial exclusiva para esa función.

Los productos exportados –azúcar turbinado, blanco especial y refinado– se distinguen por la variada calidad físico-química, consistencia y amplio portafolio, con un precio competitivo, y con diferentes formas de presentación y empaques. Los principales clientes compradores son empresas industriales, mayoristas y minoristas.

Fuente: cortesía Ingenio Risaralda.

El modelo de negocio actual que ha sido conciliado por el grupo primario de la empresa definió dos segmentos de clientes internacionales en su modelo:

– Industrias y distribuidores.
– CIAMSA.

Su propuesta de valor para estos clientes está condicionada a la disponibilidad de producto e involucra valores como calidad, precio, variedad de azucares y el servicio, que incluye logística de transporte terrestre y modal.

Ingenio Risaralda considera que los factores de éxito de la empresa en la actualidad están determinados por la preferencia de los compradores a su azúcar debido a la alta calidad del producto terminado, y por la rapidez de la entrega de los pedidos en contenedores, que es una operación que genera un margen de utilidad adicional para la empresa.

Otros factores importantes son el mejor precio ofrecido debido a la eliminación del agente intermediario exportador, y el amplio portafolio de productos en diferentes empaques para el mercado de productos especiales.

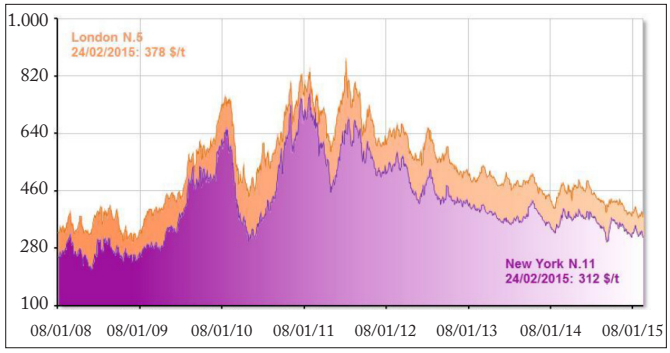
Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En la segunda sesión plenaria, los grupos primario y dinamizador centraron su análisis en la definición de los mercados más atractivos para crear valor a Ingenio Risaralda. Se mencionaron los siguientes nichos de mercados para atención directa: el mercado minorista de Japón, el mercado de los Estados Unidos, el mercado industrial de Chile, el mercado mayorista del Perú y otros mercados como los países de Europa del Este y Asia.

La propuesta distintiva de valor para estos mercados se apoya principalmente en el cumplimiento de las fechas de entrega de los pedidos y en las estrictas especificaciones de los productos. Ésta permite ofrecer una excelente asesoría al comprador para cumplir con el tipo de producto solicitado y su calidad a un buen precio y condiciones de pago.

Es un modelo de negocio con un producto *commodity* orientado como un producto *specialty* ante sus clientes internacionales, y esto se demuestra en las cifras crecientes de su trayectoria exportadora en los últimos tres años.

El mercado del azúcar es muy competido y en los últimos años ha presentado una inestabilidad en los precios, según se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: AGRI C 4 Committee for the Common Organization of Agricultural Markets (2016).

El reto del Ingenio es continuar con el proceso de estandarización enmarcado en un plan estratégico de internacionalización, que permita consolidar los procesos y satisfacer las expectativas de sus clientes a través de la atención de mercados estratégicos exigentes en calidad y servicio, que permita mejorar los márgenes de rentabilidad y crear valor para la organización.

En conclusión, Ingenio Risaralda ha enfocado su estrategia comercial al conocimiento de los clientes de sus mercados objetivos para satisfacer sus necesidades y expectativas. En esta actividad ha encontrado la necesidad de adoptar mejores prácticas en la empresa para crear valor y obtener nuevos negocios, lo que la ha llevado a orientarse en nuevos procesos productivos desarrollando el capital humano de la empresa. Estos procesos se han también orientado a mantener la disponibilidad de la materia prima, caña de azúcar, y optimizar la producción agrícola en las cosechas a la vez que se aumenta la productividad en la fábrica. El modelo de negocio dinamizado garantizará a la empresa un desarrollo sostenible con sus principales proveedores de materias primas y otros insumos, junto con las actividades de producción y comercialización de los productos terminados.

Referencias bibliográficas

AGRI C 4. Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets. (2016). *Sugar market situation.* [Formato pdf]: European Commission. Recuperado de: http://ec.europa.eu/agriculture/sugar/presentations/market-situation_en.pdf.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias.* Pereira: Programa 3E.

Hausmann, R.; Hidalgo, C.A.; Bustos, S.; Coscia, M.; Chung, S.; Jimenez, J.; Simoes, A.; Yıldırım, M.A. (2007) *The Atlas of Economic Complexity*. Recuperado de: atlas.cid.harvard.edu.

Infoemix (s.f.) Información de las exportaciones e importaciones de Colombia. *Infoemix.com.* Recuperado de: http://www.infoexim.com/?gclid=CPq1sbrgscCFckYHwodaiIGZw.

Ingenio Risaralda (s.f.) Página web. Recuperado de: https://www.ingeniorisaralda.com/es/inicio.html.

United States Department of Agriculture (2015) *Sugar: World Markets and Trade.* United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service. [archivo pdf] Recuperado de: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/sugar.pdf.

2.3. Empresa de Excelencia Exportadora
Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s.

Trayectoria de la empresa

Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s. se estableció en septiembre de 1971 con el nombre de Tecnelectro Ltda. y el propósito de reparar transformadores eléctricos. Desde 1988 inicia la producción de transformadores monofásicos y trifásicos para atender la demanda del mercado nacional. En ese mismo año, cambia su nombre a Navarro González y Compañía Ltda., y en la actualidad opera como Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s. La empresa, localizada en la ciudad de Pereira, diseña y produce transformadores para la distribución de energía eléctrica con la más alta tecnología, calidad y cumplimiento de las normas ntc, ansi o iec.

Los transformadores de baja y alta tensión son los principales productos ofrecidos por la empresa. Para su construcción se requiere de un núcleo (circuito magnético), bobina (circuito eléctrico), bridas (para abrazar el núcleo) y tanques de acuerdo a las características de utilización del equipo.

La compañía cuenta con certificación iso 9001, iso 14001, ohsas 18001 & basc.

El grupo Magnetrón tiene tres principales plantas de proceso. La primera está localizada en la Zona Franca de la Tebaida, en el Quindío, y en ella se efectúa el proceso de fabricación de los núcleos. En ella también se desarrollan las actividades relacionadas con el comercio exterior para la importación y exportación de los insumos requeridos para la fabricación de los transformadores. Las otras dos plantas están ubicadas en la ciudad de Pereira, una dedicada a la fabricación metalecanica y la otra los procesos de ensamble prueba y acabado final de los productos. Igualmente, la empresa cuenta con oficinas comerciales en Pereira, Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla y Ciudad de Panamá.

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD $ 26.102.146
Exportaciones a diciembre 2014	USD $ 40.520.207
Exportaciones a diciembre 2015	USD $ 21.512.382

Fuente: Magnetrón (2016).

En 2015, sus exportaciones se dirigieron a atender los mercados de Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, Perú, Puerto Rico, Ecuador y Venezuela (Bancóldex, 2015).

Modelo de Negocio Exportador

La división comercial de la empresa Magnetrón tiene tres unidades de negocios para atender las necesidades de los mercados nacionales e internacionales. La primera línea de transformadores de la segunda línea de transformadores de pequeña potencia y especiales; y la tercera línea de transformadores para la industria petrolera.

Los clientes son las electrificadoras o empresas distribuidoras de energía eléctrica; los intermediarios, como agentes distribuidores, representantes, empresas de servicios y contratistas; y clientes finales que hacen uso de los equipos suministrados.

En la división comercial se profundiza en el conocimiento del cliente y en la identificación del producto que este requiere. Lo anterior con el objetivo de lograr la homologación del producto en el mercado, de manera que se alcance su comercialización.

Los productos para la venta se ofrecen bajo la modalidad CIF (costo, seguro y flete en puerto de destino), por medio de oficina propia en la ciudad de Panamá y representantes de ventas en los otros lugares de Centroamérica. En otros países se vende directamente a los clientes.

Uno de los importantes mercados de exportación son los Estados Unidos de América, cuya demanda por transformadores especiales para las empresas del sector de petróleos y gas continúa en crecimiento. En Ecuador, por el contrario, las compras de este sector disminuyeron, así como los distribuidores de energía en Venezuela y Panamá.

La propuesta distintiva de valor de la empresa se diferencia de la competencia por la alta calidad y confiabilidad de los productos y un bajo precio,

además de por un excelente servicio posventa que genera un alto grado de confianza en los compradores.

Fuente: Cortesía Magnetrón.

En la gráfica siguiente se detallan las características de los productos frente a su segmento:

Electrificadoras	Intermediarios	Cliente final
Alto volumen de compra en pocas referencias	Varias referencias en poco volumen	Bajo volumen de compras en pocas referencias
Baja frecuencia en solicitudes de oferta	Alta frecuencia en solicitudes de oferta	Necesidad específica
Precios bajos comúnmente no negociables	Precios negociables	Precios ocasionalmente negociables
Uniformidad y rigidez en características técnicas	Diversidad y menor rigidez de características técnicas	Diversidad y cierta personalizacion de características
Condiciones de evaluación claras	Condiciones de evaluación personalizadas	Condiciones de evaluación personalizadas
Pocos envíos de alto volumen	Envíos periódicos	Envíos ocasionales
Severidad en garantías media	Severidad en garantías alta	Severidad en garantías crítica
Requieren registro y homologación para participar en negocios	Requiere contacto personal para participar en negocios	Requiere contacto personal para participar en negocios
Conocimiento teórico para interpretación de especificaciones	Homologación o certificación en el mercado cuando se necesitan	Conocimiento técnico y relacionamiento

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los principales factores de éxito de la empresa radica en la experiencia técnica de los procesos de producción de los transformadores, que son desarrollados por ingenieros colombianos que utilizan las mejores tecnologías de producción. En la actualidad el sistema de diseño y cálculo de los equipos involucra procesos apoyados por computador, de manera que se adapta el producto a las necesidades de los clientes y a los estándares y normas de operación con un alto grado de confiabilidad. Estos procesos se llevan a cabo con un estricto control en la calidad desde la selección de las materias primas de los proveedores hasta el proceso de producción.

Además, la actualización en la técnica de la elaboración de los transformadores, la diversificación de los productos para diferentes usos y el permanente apoyo del recurso humano calificado hacen parte del éxito actual de la empresa.

En los últimos años la empresa se ha comprometido con el cuidado del medioambiente utilizando plantas de tratamiento de aguas residuales; se ha establecido también un centro de almacenamiento de residuos sólidos para ser incorporados en las cadenas de reciclaje y reutilización en procesos productivos.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En la segunda reunión plenaria del grupo dinamizador y el grupo primario de la empresa se inició un diálogo para profundizar en las características, estructura y conocimiento del Modelo de Negocio expuesto.

Este análisis pretende enseñar el manejo de las herramientas asociadas para cambiar la forma como se entiende el Modelo de Negocio Exportador, en un lenguaje visual compartido, que permita alinear el equipo de trabajo mediante la colaboración multidisciplinaria de los grupos.

El diálogo llevó a la generación de nuevas ideas para el grupo. En ellas se profundizó en la estrategia competitiva y corporativa de la empresa, en la misión, la visión y los objetivos estratégicos, y se generó confianza para modificar o inventar el modelo y ganar tiempo para la toma de decisiones.

Además, se orientó el modelo hacia la profundización en el entorno que lo afecta, como son las tendencias y fuerzas del mercado, las fuerzas del sector y la competencia, y las fuerzas macroeconómicas locales e internacionales.

En este orden de ideas, el Modelo de Negocio conciliado se convierte en un anteproyecto que muestra una lógica para hacerlo operacional y se pueda implementar.

En la empresa Magnetrón el ejercicio de estudio de los clientes condujo a segmentarlos en dos grupos principales:

– Contratistas.
– Clientes petroleros.

Para cada uno de ellos se establecieron cuáles son los trabajos que los clientes quieren hacer, cuáles son las ganancias que esperan obtener con el producto ofrecido, y cuáles son los dolores que sienten si compran el producto. En la siguiente tabla se puede ver este análisis:

Perfil de segmentos de clientes internacionales			
Cliente	**Trabajos**	**Ganancias**	**Dolores**
Contratista	Energizar un sistema.	Confiablidad precio. Conecte y listo. Flexibilidad diseño. Garantía. Soporte técnico. Servicio 7 x 24. Garantía.	Agilidad solución de problemas. Adaptación. Cumplimiento entrega. Forma de pago.
Petrolero	Alimentar la bomba de extracción crudo en forma confiable y oportuna.	Producto confiable. Simplificar la operación. Asesoría. Tiempo de respuesta. Mejorar rentabilidad. Mejorar la negociación. Servicio 7 x 24.	Dudas frente al equipo requerido. Rapidez en la solución. Cumplimiento en entrega. Forma de pago.

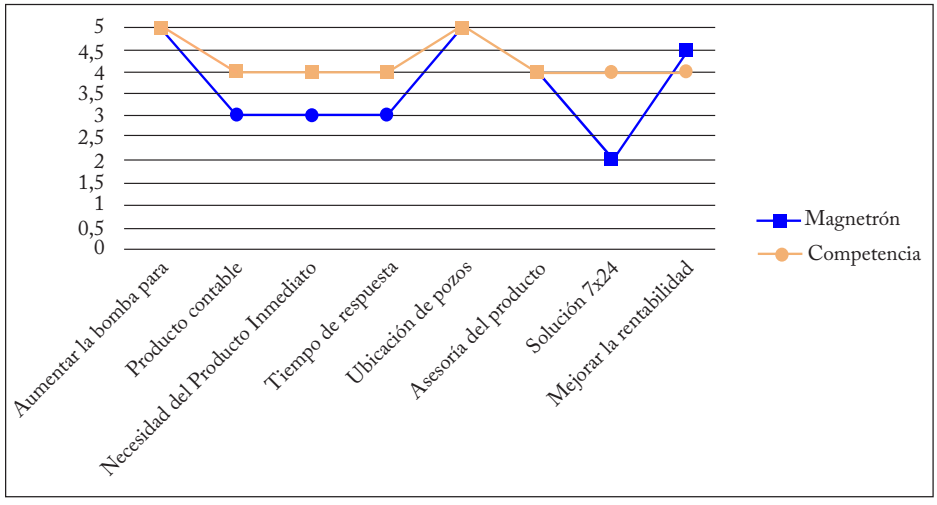
Fuente: Elaboración propia

En la profundización del estudio de la propuesta de valor de Magnetrón para cada uno de los clientes –contratistas y petroleros–, se obtuvieron los siguientes resultados, a partir de los cuales pueden notarse las ventajas y analgésicos necesarios para la propuesta de valor que se les ofrece:

Propuesta distintiva de valor para cada tipo de cliente		
Propuesta distintiva de valor para el cliente contratista	**Ventajas**	**Analgésicos**
Transformador y servicio posventa	Venta consultiva. Respuesta rápida. Solución efectiva. Adaptabilidad y flexibilidad del diseño. Ampliación de garantía. Soporte 7 x 24.	Stock de transformadores. Propuestas personalizadas. Financiación. Certificación del producto.
Propuesta distintiva de valor para el cliente petrolero	Ensamble de variadores. Transformadores especiales. Logística de entrega. Plataformas deslizables.	Entregas DDP. Inventario en consignación. Certificación. Servicio posventa.

Fuente: Elaboración propia.

En el taller para el estudio de la curva de valor frente a la competencia de Magnetrón para el cliente petrolero, se mostraron las brechas de las fortalezas y debilidades frente a la competencia, y sobre las cuales la empresa puede ajustar su Modelo de Negocio. Esto se aprecia en la gráfica:



Fuente: Ronderos & Cárdenas Consultores Asociados.

En la gráfica anterior es posible ver que la empresa mantiene una superioridad en casi todas las variables estudiadas, pero requiere implementar un mejor servicio de atención a los clientes durante las 24 horas del día.

La salud del Modelo de Negocio conciliado se evaluó teniendo en cuenta los conceptos de desempeño relacionados con los costos de cambio que implica la posibilidad de los clientes de comprar a otros fabricantes, la capacidad de la empresa para generar ingresos recurrentes y por anticipado, la competitividad de su estructura de costos, la posibilidad de que algunas actividades pudieran ser desarrolladas por terceros, el crecimiento futuro y la escalabilidad de la actividad productiva, y finalmente la protección del modelo implementado frente a la competencia.

En conclusión, para la empresa Magnetrón s.a.s. el diseño de la propuesta de valor está respaldada por el Modelo de Negocio innovador, vulnerable a ser ajustada y alineada de acuerdo a las necesidades del cliente, lo cual la hace bastante diferente a las de la competencia, además de estar apoyada por la calidad y flexibilidad del producto. En este análisis se confirma la dificultad que tienen los clientes de cambiarse a otro proveedor, gracias a la agilidad y rapidez en las entregas de los pedidos.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias.* Pereira: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015.* Colombia: DANE.

EMIS (s.f.) Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s. Colombia. Recuperado de: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Industrias_Electromecanicas_Magnetron_sas_es_1199037.html.

Industrias Electromecánicas Magnetrón s.a.s. (2016) Página web. Recuperado de: http://www.magnetron.com.co/magnetron/.

3. Región Santander

El departamento de Santander está compuesto por una población de más de dos millones de habitantes. En el año 2014 Santander presentó un crecimien-

to del PIB departamental de 7.9%, y participó con un 7.8% en el crecimiento del PIB nacional. De esta manera, contribuyó en un 3.2% al crecimiento del PIB del país (DANE, octubre 16 de 2015), con un ingreso per cápita promedio de COP 665.371, que se traduce en un 9.7% superior comparado con el 2013 (DANE, junio 09 de 2015).

Las exportaciones del departamento, por su parte, alcanzaron un valor de USD 872,7 millones en el año 2015, de los cuales el 28% estuvo representados por productos no relacionados con la extracción minera. De lo anterior, se, destacan en su orden, los siguientes productos:

Principales productos	%
Petróleo refinado	44.2
Petróleo crudo	28.8
Café y/o productos del café	9.7
Hidrocarburos cíclicos	3.0
Cacao en grano	2.4
Tabaco en rama	1.9
Betunes	0.9
Carne bovina congelada	0.6
Coques	0.6
Partes para vehículos	0.5
Resto	7.5

Fuente: OEE. Mincit. (marzo de 2016).

El 31.2% de las exportación se dirigieron a Estados Unidos, mientras que un 21.3% a España, Panamá y México. En el departamento de Santander se ha estimado que los sectores agrícolas y de prendas de vestir son muy atractivos y tienen posibilidad de atender la demanda internacional. De estos, se destacan especialmente productos como cacao y sus derivados, aceite de palma, avicultura, biocombustible, industria metalmecánica y siderúrgica, confecciones de textiles, cueros y joyería. Así mismo, cobra relevancia el sector de servicios, de turismo y de salud, en los cuales se cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria. Las principales oportunidades comerciales se encuentran en México, Chile, Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

Adicionalmente, y con el apoyo de ProColombia, actualmente se están desarrollando nuevas oportunidades comerciales en Brasil, Bolivia y Uruguay,

como también en algunos países de Centroamérica, el Caribe, la Asociación de Libre Comercio EFTA, África, Asia y Oceanía.

La capital de Santander es la ciudad de Bucaramanga, conocida como la ciudad bonita. Esta, de acuerdo a la comisión regional de competitividad (Consejo privado de competitividad, 2013), es una ciudad de porte intermedio, con alrededor de 526 mil habitantes, y se encuentra ubicada estratégicamente en el nororiente del país. Bucaramanga, además, presenta bajos niveles de pobreza, indigencia y desigualdad. Gran parte de su desarrollo se debe al dinamismo que en la última década ha incrementado su participación en algunos sectores como calzado, confecciones, joyería, software, salud, metalmecánica y avicultura, entre los principales, lo que ha contribuido a mejorar sus condiciones socioeconómicas y las de su área de influencia.

Como resultado de esa dinámica, Bucaramanga ha venido creciendo rápidamente en los últimos años, y con ello ha comenzado a presentar desafíos importantes para garantizar condiciones urbanas, ambientales y socioeconómicas adecuadas. Por esta razón, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Findeter la escogieron como una de las cuatro ciudades que harán parte del primer programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas en Colombia (Santander Competitivo, s.f.).

Siguiendo lo anterior, el Programa Empresas de Excelencia Exportadora, en cabeza de Bancóldex y en acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, seleccionó las siguientes empresas de trayectoria exportadora para ser Beneficiarias de la Ola II: Fundación Cardiovascular de Colombia, Transejes Transmisiones Homocinéticas de Colombia S.A. y Penagos Hermanos Y CÍA LTDA. Así mismo, para el adecuado desarrollo del Programa 3E en esta ciudad, se contó con la facilitación del Consultor 3E Carlos Ronderos Torres, junto con su firma Ronderos & Cárdenas.

Por último, se presenta especial agradecimiento al profesor German Darío Leuro Casas, de la UNAB, quien, en representación de la academia, documentó las sesiones con los empresarios.

Referencias bibliográficas

Consejo privado de competitividad. (2013). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Bogotá: Punto Aparte.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias.* Bucaramanga: Programa 3E.

DANE. (junio 09 de 2015). *Boletín Técnico.* DANE.

DANE. (octubre 16 de 2015). *Boletín Técnico.* DANE.

Mincit. (marzo de 2016). *Oficina de Estudios Económicos. Perfil Departamento de Santander.* Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

Santander Competitivo. (s.f.). *Ciudades Emergentes y Sostenibles: Plan de Acción Bucaramanga.* Recuperado de: http://santandercompetitivo.org/proyectos-11-m/179--ciudades-emergentes-y-sostenibles:-plan-de-accion-bucaramanga.htm: santandercompetitivo.org.

3.1. Empresa de Excelencia Exportadora
Fundación Cardiovascular de Colombia

Trayectoria de la empresa

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FVC) se encuentra localizada en la ciudad de Floridablanca, perteneciente al Área Metropolitana de Bucaramanga, departamento de Santander. Esta empieza a configurarse en el año de 1982, cuando un grupo de médicos organiza un programa de ayuda para niños denominado Corazón a Corazón. En 1985 inicia el proceso de constitución como entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón, proceso que se concreta en 1986. A partir de ese momento, y en sucesivas fases, la institución se desarrolla de manera sostenida hasta proyectarse internacionalmente. En 1992 ofrece todos los servicios de diagnósticos, cirugía cardiovascular y cirugía vascular periférica. Para 1997 inaugura una moderna clínica con 14 pisos y una capacidad de 204 camas, centrada en la prestación de servicios de salud de alta complejidad como trasplantes, cirugía cardiovascular, neurocirugía y cuidado crítico, entre otros. En ese año también le es otorgado el Premio Nacional de Cardiología, y crea la Corporación Instituto Colombiano de Investigaciones Biomédicas (ICIB)[4].

Del 2002 al 2014 la FVC alcanzó importantes reconocimientos. Entre los más destacados, ser la primera institución hospitalaria en Colombia en recibir la acreditación del modelo internacional Joint Commission International. Además, inaugura en Floridablanca una casa de huéspedes con 15 habitaciones, destinada a hospedar a pacientes internacionales.

4 La cronología que describe los antecedentes de la internacionalización de los servicios de la FVC se elaboró tomando y adaptando textos que aparecen en el sitio web [http://www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/historia] y en la Presentación Institucional de la FVC, hecha en desarrollo del Programa 3E y suministrada por Ronderos & Cárdenas, Consultores Asociados (2015a). Las imágenes utilizadas fueron tomadas de la misma presentación.

Dadas sus características de talla mundial, este complejo médico de la FCV se convierte en un polo de desarrollo fundamental para la ciudad, la región y el país, y aspira ofrecer la mejor experiencia de atención con la mejor medicina del mundo.

Transporte medicalizado

Fuente: cortesía Fundación Cardiovascular de Colombia.

Como fruto de los recientes reconocimientos a la institución, así como por su indiscutible importancia, en el 2014 el Ministerio de Salud y Protección Social le otorga la certificación como uno de los primeros tres hospitales universitarios de Colombia. Así mismo, fue clasificada como la primera Institución Prestadora de Salud (IPS) en Colombia, y la cuarta clínica en el ranking de las mejores clínicas y hospitales de Latinoamérica, publicado por la revista América Economía de Chile.

Hospital Internacional de Colombia

Fuente: tomada del sitio web de FVC [www.fcv.org].

En 2015, esta misma revista la clasificó como la quinta clínica en el mismo ranking, y en Colombia se le ubicó como la segunda IPS. Igualmente, recibió nuevamente el reconocimiento Plata a la Calidad en la categoría Empresa Privada Grande en el Encuentro Empresarial Iberoamericano, organizado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) con sede en Madrid, España.

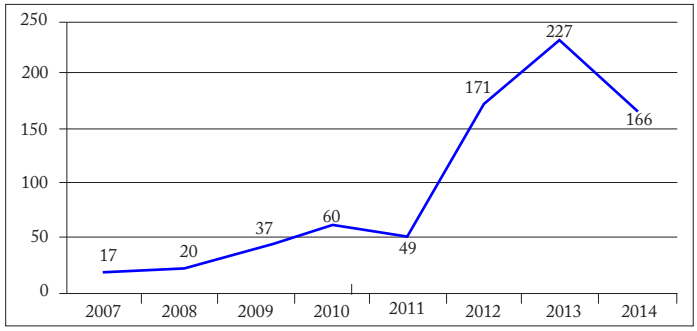
Trayectoria exportadora

Por tratarse de exportación de servicios, es común que en Colombia no se registre aún la facturación internacional de este tipo como una exportación de servicios en fuentes como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) u otras fuentes oficiales.

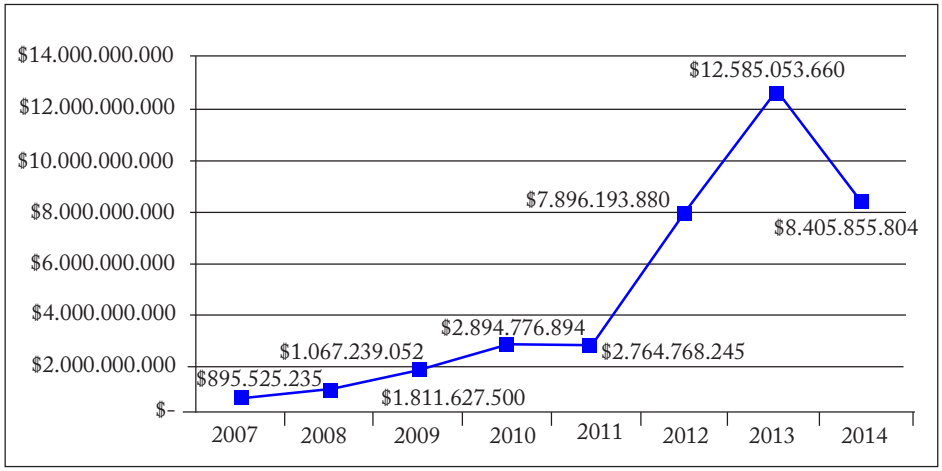
La ley 170 de 1994, por la cual se aprueba el Acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), reconoce la comercialización de los servicios a través de cuatro modos. Para el caso de exportación de servicios médicos, y en particular para la FCV, aplicarían los modos 2 y 4. El modo 2 –o consumo en el extranjero– significa todos los pacientes extranjeros que se han desplazado hasta Bucaramanga para recibir un servicio médico; el modo 4, por su parte, hace referencia a la prestación de servicios de consultoría en otros países.

Es por lo anterior que los alcances en materia de exportación de servicios de la FCV se reflejan en la atención de pacientes de 21 países en cuatro continentes, y resulta importante destacar el crecimiento en pacientes internacionales atendidos, así como su facturación correspondiente, tal como se refleja en la siguiente gráfica para 2014:

Número de pacientes internacionales atendidos (2007-4014)



Fuente: Cortesía de Ronderos & Cárdenas (2015a).



Fuente: Cortesía de Ronderos & Cárdenas (2015a).

Modelo de Negocio Exportador

De acuerdo con la metodología del Programa 3E, en la primera sesión plenaria, llevada a cabo en enero de 2015, el Equipo Primario integrado por directivos de la FVC realiza la presentación del Modelo de Negocio Exportador (MNE) inicial, haciendo uso del lienzo o Canvas. Según este, la propuesta de valor general consiste en servicios de salud de alta complejidad con énfasis en el área cardiovascular, la atención integral, el seguimiento previo y posterior a la prestación de los servicios, y la telemedicina. Tiene como segmentos de clientes a:

– Las aseguradoras internacionales y sus afiliados.
– Pacientes con enfermedades cardiovasculares con capacidad de pago.
– Médicos remisores.

Sin embargo, el MNE inicial no especificaba cuáles eran los componentes de la propuesta de valor que correspondían a cada uno de los segmentos de clientes identificado, aunque se relacionaban las demás variables, tales como modelo de costos, ingresos que provienen principalmente de los convenios con las aseguradoras, y venta directa, paquetes y servicios. Así mismo, se especificaba su red de aliados –los institutos especializados del exterior–, ProColombia y las aseguradoras, y por supuesto se detallaban las actividades clave que se realizan. Dentro de sus recursos clave cabe resaltar la capacidad científica y tecnológica; la calidad y seguridad; y el transporte aéreo medicalizado.

A pesar de que, como ya se ha mencionado, la FVC ha atendido pacientes de 21 países, la exportación de servicios entre 2013 y 2014 ha desacelerado, de manera que para 2015 se concentra en gran medida en un solo país. A juicio del Equipo Primario, las medidas gubernamentales holandesas y la competencia norteamericana han incidido en esta situación. Sin embargo, gracias a la próxima apertura del Hospital Internacional, con ajustes en la estrategia comercial y en el servicio de transporte medicalizado, y contando también la falta de oferta en origen y las deficiencias en la oferta local, existen expectativas de crecimiento en Aruba, otros países del Caribe, en Ecuador y Perú, sin perjuicio de extender operaciones a Panamá, Bolivia, Surinam, Estados Unidos y Canadá.

Adicionalmente, el grupo primario considera que, a pesar de existir una Oficina de Servicios Internacionales, se hace necesario mejorar el nivel de conocimiento de los clientes internacionales (pacientes, aseguradoras, gobiernos y médicos remisores), en función de mejorar también las relaciones con estos y hacer más específicos y especializados los canales de distribución. Aquí comenzaría la dinamización de su modelo.

El Equipo Primario llevó a cabo una evaluación sobre la mecánica del modelo con el objetivo de establecer cómo sus bloques trabajaban entre sí para producir un mejor resultado. A pesar del notable crecimiento de la FCV a lo largo de sus 30 años de existencia, y de los significativos resultados obtenidos hasta el momento por su MNE, esta evaluación del modelo invitó a su revisión. Lo anterior con el fin de crear unas condiciones de productividad y de competitividad que aseguren su desarrollo y consolidación.

Esta circunstancia permitió considerar que los factores de éxito del MNE correspondían a condiciones del entorno tales como la tasa de cambio favorable, la baja inflación, la liquidez del sistema bancario, los comparativamente bajos costos, la disponibilidad de fuerza de trabajo capacitada, la apertura de mercados externos y el crecimiento constante en el mundo de las exportaciones de servicios de salud.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

La evolución sostenida de la FVC no se refleja completamente en la presentación del MNE inicial. Esto se debe a que no son tenidas en cuenta actividades clave –como las que desarrolla la Oficina de Biotecnología–, la innovación y desarrollo tecnológico, o las correspondientes al desarrollo del talento humano, ni tampoco las de acreditación o recursos clave como la red de hospitales,

la marca, las certificaciones o aliados claves como los proveedores, los médicos remisores o los gobiernos.

A partir de los resultados de la primera sesión plenaria y de la sesión intermedia del Equipo Primario, en la segunda sesión plenaria, realizada en febrero de 2015, se dieron todos los pasos para la construcción del prototipo del MNE dinamizado y el mapa de empatía PDV - SCI.

Inicialmente, el Equipo Primario presentó el modelo consensuado, que abrió el espacio para el debate, así como para que el facilitador principal expusiera la teoría de la innovación disruptiva de Clayton Christensen[5], diera curso al taller sobre la mecánica de esta versión del modelo y al análisis del nivel de estrategia en el que este se ubica. Lo anterior con el fin de facilitar que se pudiera abordar con mayor propiedad la construcción del prototipo de modelo dinamizado y el mapa de empatía PDV- SCI en la sesión de trabajo intermedia, previa a la tercera sesión plenaria.

De la presentación del MNE consensuado se plantearon por parte del Equipo Dinamizador varios interrogantes en función de las diferentes variables del lienzo y expuestas; y de los análisis de la mecánica de este y de su nivel de estrategia, el Equipo Primario reconoce con más o menos divergencias que:

- Es relativamente fácil para los SCI cambiar a la FCV por otra empresa.
- Existe un nivel medio de recurrencia de los ingresos, derivado de factores a favor como la firma de contratos o convenios que aseguran por un tiempo el estrechamiento de relaciones con aseguradores; y de factores en contra como la ausencia de cláusulas de permanencia en los contratos o la sujeción de la remisión de pacientes a circunstancias derivadas de las posibilidades del pagador.
- La posibilidad de ganar dinero antes de gastarlo es muy baja.
- La estructura de costos no es sustancialmente distinta, y mejor, que la de los competidores. Vale la pena anotar que en este aspecto el nivel de divergencia entre las apreciaciones de los integrantes del grupo primario fue alto.
- La posibilidad de que otros trabajen por la FCV, es decir que terceros le creen valor, es baja.
- La escalabilidad, es decir la posibilidad de que el MNE crezca rápido y fácil, sin mayores tropiezos u obstáculos, es de nivel medio. En este caso, las divergencias en la apreciación también fueron altas.

---

5 Clayton Christensen es profesor adjunto de Administración de Empresas en Harvard Business School y es considerado experto mundial en innovación y desarrollo empresarial. Sus investigaciones y escritos giran en torno a la innovación tecnológica, al desarrollo de capacidades de organización y a la búsqueda de nuevos mercados.

– El modelo no protege en mayor grado a la FVC de la competencia.

Con los elementos de juicio generados por el debate, el análisis de MNE consensuado, el análisis de las fuerzas del entorno realizado por el facilitador principal y el suministro de las herramientas necesarias, en la tercera sesión plenaria el Equipo Primario presentó el MNE dinamizado y el mapa de empatía PDV – SCI. Frente a este, el Equipo Primario precisó los segmentos de clientes internacionales y sus correspondientes propuestas de valor, el tipo de relación con cada uno de ellos, al igual que los canales, fuentes de ingresos, actividades y recursos clave, aliados y estructura de costos.

Cabe destacar que en este MNE dinamizado se incorporan actividades y recursos clave de las diferentes Unidades Estratégicas Empresariales, lo que fortalece la mecánica del mismo para que sus bloques trabajen entre sí en función de mejores resultados.

La innovación, la gestión de la información y del conocimiento, el desarrollo del talento humano, el transporte aéreo (UTAE), las certificaciones y la inminente incorporación de todos los potenciales del Hospital Internacional de Colombia son factores que favorecen que la FVC consolide su posición como la primera IPS de Colombia y aspire a mejorar su cuarta posición entre las mejores clínicas y hospitales de América Latina.

Luego de la presentación en la tercera sesión plenaria del MNE dinamizado y del mapa de empatía PDV – SCI resultantes de un juicioso trabajo del Equipo Primario, surgieron ciertas observaciones y conclusiones –que se exponen más adelante– por parte de los integrantes de los equipos primario y dinamizador a instancias de los facilitadores.

La comprensión ganada por el Equipo Primario sobre la diferencia entre una concepción de negocio centrada en el producto (producto céntrica) y una concepción centrada en el Modelo de Negocio permitió que pudieran integrarse al MNE dinamizado elementos diferenciadores derivados de la capacidad de Unidades Estratégicas Empresariales como la de transporte medicalizado, la Oficina de Biotecnología, innovación y desarrollo tecnológico, la Universidad Corporativa y el Hospital Internacional de Colombia (próximo a inaugurarse) que, por sus capacidades, antes descritas, y su condición de zona franca, adquiere características de talla mundial. De esta forma, la FCV podrá ofrecer a los segmentos de clientes internacionales una mejor experiencia.

A partir de lo expuesto tanto por parte del Equipo Primario como del Equipo Dinamizador en desarrollo de la tercera sesión plenaria, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La innovación es un proceso continuo que modifica constantemente el MNE a partir del aporte de todos, y facilita la promoción de un pensamiento divergente. Es decir que se trata entonces de innovar con propuestas de valor radical y con mejoras de aproximación o de diferenciación que busquen capturar valor o capitalizar la experiencia del cliente.
- La próxima entrada en funcionamiento del Hospital Internacional de Colombia, con cinco institutos y siete unidades de apoyo, será fundamental para consolidar un MNE diferenciado frente a muchos competidores.
- Se hace necesario identificar la cadena de compradores para definir trabajos, dolores y ganancias, así como potenciales alianzas y fuentes de ingresos recurrentes.
- La mejora permanente de un MNE exige una exploración sistemática de otras industrias, de SCI insatisfechos, de agregados diferenciados de valor, de identificación de cadenas de compradores, de tendencias, etc.
- En la dinamización de una PDV es muy importante considerar el valor emocional y social de los servicios y productos, más allá del valor funcional de los mismos.
- Es necesario conocer con mayor claridad el MNE actual y establecer cómo este se integra con la visión de futuro de la FCV y la convierte en un referente mundial.
- Es necesario lograr una alineación entre las líneas de negocio actuales y futuras (educación, medicina regenerativa, insumos médico-quirúrgicos, gestión, sistemas de información).

Referencias bibliográficas

Cortesía de Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias*. Bucaramanga: Programa 3E.

Fundación Cardiovascular de Colombia. (s.f.). Página Web. Recuperado de: www.fvc.org/site/.

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2015). Presentación Institucional para el Programa 3E.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

3.2. Empresa de Excelencia Exportadora
Penagos Hermanos y Cia. Ltda.

Trayectoria de la empresa

Penagos Hermanos es una empresa con 123 años de existencia. Esta surge como una sociedad para "el estudio, la promoción y ejecución de proyectos industriales" (Penagos Hermanos, 2015). Ha venido realizando su actividad exportadora desde los años cuarenta, y actualmente adelanta operaciones en Asia, África, Centro y Suramérica, mediante una amplia red de comercialización y distribución principalmente de equipos para el procesamiento del café. Con ello, ha revolucionado por completo los sistemas tradicionales de Beneficio Húmedo del Café, y este logro le ha permitido recibir el reconocimiento de importantes entidades nacionales e internacionales (Penagos Hermanos, 2015).

Unidad compacta de beneficio ecológico

Fuente: Penagos Hermanos (2015)

Entre sus reconocimientos se destacan los siguientes:

- 1994: Proexport-Analdex: Premio Nacional de Exportaciones.
- 1995: Bancóldex-Tecnos: Premio Nacional de Innovación Tecnológica Empresarial.
- 1997: Banco de Occidente-Planeta Azul: Premio Nacional Ecología Planeta Azul.
- 2005: Cámara de Comercio de Bucaramanga: Reconocimiento por la invaluable Contribución al Desarrollo Empresarial, Regional e Institucional de Santander y de Colombia.

– 2010: Analdex: Premio Nacional de Exportaciones.
– 2011: Portafolio: Premio al Esfuerzo Exportador.
– 2012: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico: Reconocimiento a una Vida Empresarial Innovadora.
– 2012: Banco de Bogotá: nominada al Premio Regional de Innovación.
– 2013: Orden del Mérito Empresarial "José Gutiérrez Gómez" en reconocimiento a empresas que se distinguen como forjadoras del servicio productivo del país.

Despulpadora clasificadora de verdes

Fuente: Penagos Hermanos (2015).

Las operaciones de Penagos Hermanos se concentran en dos líneas de negocio: la línea para café, que produce equipos como despulpadoras de diversos tipos, unidades de beneficio ecológico, secadoras, equipos para fermentación, molinos, lavadores y accesorios; y la línea agrícola, que produce equipos como picapastos, ensilladoras, cosechadoras de forrajes, desgranadoras de maíz, picadores y molinos, entre otros (Penagos Hermanos, 2015).

Las operaciones en la línea para café representan cerca del 65% del total vendido, con un crecimiento en exportaciones del 7% en el 2015 y de ventas en Colombia del 140% en el mismo periodo. Las operaciones de la línea agrícola (35%), con un crecimiento del 15% en exportaciones en 2015 y del 16% en ventas en Colombia.

Si bien los resultados son favorables, para la dirección de Penagos Hermanos resulta de vital importancia la dinamización de su MNE, puesto que se aspira a mejorar las exportaciones cuyo comportamiento se ha mostrado decreciente en los últimos años. Por ello, consideró que la participación en el Programa 3E podría contribuir positivamente a ese propósito.

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	usd 2.545.501
Exportaciones a diciembre 2014	usd 3.365.348
Exportaciones a diciembre 2015	usd 3.946.294

Fuente: dane (2015) y Bancóldex (2015).

Las exportaciones se dirigen principalmente a los siguientes países: Estados Unidos, El Salvador, Costa Rica, Honduras, Panamá, Cuba, Haití, Puerto Rico, Brasil, Bolivia, Ecuador, México, Tailandia, Rwanda, Etiopía, India, Papúa Nueva Guinea, Uganda, Vietnam, China y España, según datos de Bancóldex (2015).

Modelo de Negocio Exportador

Conforme con la metodología del Programa 3E, en la primera sesión plenaria, llevada a cabo en agosto de 2015, el Equipo Primario integrado por directivos de Penagos Hermanos diseñó y presentó su Modelo de Negocio Exportador (mne) inicial, haciendo uso del Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este definió tres segmentos de clientes internacionales (sci):

– Caficultores individuales y asociados en cooperativas.
– Grandes clientes.
– Distribuidores.

Para todos estos la propuesta distintiva de valor es la misma, salvo la atención personalizada que se ofrece a los grandes clientes. En los demás bloques, el Modelo de Negocio Actual hace énfasis en los aspectos relativos al primer segmento de clientes, de manera que se evidencia la importancia dada a este. Cabe destacar en este Modelo de Negocio la investigación y desarrollo como una actividad clave que le ha permitido a la empresa contar con patentes propias y con la incorporación de investigadores como aliados estratégicos.

También, se definió su modelo de costos y de ingresos, estos últimos derivados por ventas de productos y de repuestos. Por otra parte, se consideró como uno de los bloques de gran importancia en el lienzo el de aliados estratégicos, porque sin estos las operaciones internacionales no serían igualmente exitosas.

Estos son las ONG, asesores externos, homólogos líderes de su industria –o conocidos como *big players*–, y los investigadores.

De acuerdo al modelo presentado, los factores de éxito, desde el punto de vista de las fortalezas empresariales, son: disponer de una línea de productos enfocada en el pequeño caficultor, contar con patentes que le han significado ventajas competitivas, tener presencia continua en los territorios de influencia, tener foco en cafés especiales, contar con el reconocimiento en el mercado de la marca Penagos Hermanos, y tener unos cimientos empresariales fuertes. A lo anterior se han sumado factores de contexto como la fortaleza de la marca país en café, la debilidad de la industria local y la preponderancia de los cafés suaves en el mercado mundial.

Sin embargo, algunos integrantes del Equipo Primario consideran que ha llegado el momento de replantear a fondo la estrategia de negocios de la empresa, capitalizando la experiencia adquirida y las oportunidades que ofrece en el presente y hacia el futuro el mercado mundial del café.

En el segundo semestre del 2015, luego de la presentación por parte del Equipo Primario del MNE inicial, y como parte del trabajo adelantado en la segunda sesión plenaria y en la sesión intermedia, llevadas a cabo en tal periodo, se examinó y evaluó el MNE conciliado por el Equipo Primario, con la orientación del Equipo Facilitador y los aportes del Equipo Dinamizador. Además, en la tercera sesión plenaria, en desarrollo del proceso de dinamización del MNE, el Equipo Primario evolucionó hacia la generación de tres prototipos que reenfocaban completamente, a manera de dinamización, la estrategia de negocios de Penagos Hermanos. De esta manera, se apartó un poco de lo realizado por los equipos primarios de las otras dos empresas de Bucaramanga atendidas por el Programa 3E, y se aportó al proceso un nuevo y valioso elemento metodológico.

En primer lugar, el Equipo Primario elaboró el MNE conciliado, tratando de reinterpretar el inicial, aplicando los aprendizajes y comprensiones ganados en la primera sesión plenaria y las orientaciones metodológicas del Equipo Facilitador. Una de estas enseñanzas fue el rediseño del segmento de clientes internacionales respecto del inicial, además de plantear su propuesta distintiva de valor para cada uno:

– Pequeños clientes.
– Distribuidores.
– Grandes clientes.

En segundo lugar, y bajo el entendido de que el MNE conciliado describe razonablemente los factores que determinan la operación exterior de Penagos Hermanos, se procedió a su examen y dinamización. Para el efecto, el Equipo Primario, bajo la orientación del Equipo Facilitador, analizó el modelo haciendo uso de las siguientes cuatro herramientas:

– Matriz DOFA.
– Matriz DOFA del Modelo de Negocio conciliado.
– Salud del Modelo de Negocio conciliado.
– Rezago frente a la competencia (principal competidor está en Brasil).

Los resultados del análisis se deben a que el 100% de la información corresponde a la competencia y las brechas o rezago del MNE de Penagos Hermanos, que son las diferencias establecidas para cada factor por el Equipo Primario, las cuales, salvo en el factor marca país, superan el 50%, con lo que se evidencia una clara condición de inferioridad.

Por otra parte, y con el propósito de establecer el nivel de diferenciación de los Modelos de Negocio para cada segmento de cliente, el Equipo Primario, con la orientación del Equipo Facilitador, elaboró las curvas de valor para dos de sus segmentos de clientes (los pequeños caficultores y los intermediarios) tomando como factores de diferenciación los trabajos, dolores y ganancias propuestos en la teoría de la Innovación Disruptiva de Clayton Christensen.

En general, el análisis de las curvas de valor permitió precisar las fortalezas del MNE conciliado de Penagos Hermanos, lo cual condujo a un desarrollo interesante por parte del Equipo Primario y al mejor aprovechamiento de una herramienta que, a la postre, resultó muy útil para abrir el camino hacia el diseño de novedosos prototipos de MNE.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En lo que en las otras dos empresas atendidas en Bucaramanga por el Programa 3E correspondió a la dinamización del MNE conciliado y a la elaboración de los mapas de empatía entre la PDV y el cliente, en este caso derivó hacia la generación por parte del Equipo Primario (dividido en equipos de trabajo) de tres prototipos de MNE que plantearon un total reenfoque de la estrategia de negocios de Penagos Hermanos.

Esto demostró la dinamización de la metodología utilizada. Como fue la última de las trece empresas participantes en realizar el ejercicio, tuvo la experiencia de incorporar las mejores prácticas y nuevas herramientas de análisis, puesto que *la Metodología 3E evoluciona constantemente*.

Resulta interesante ver cómo, en este caso, la metodología empleada por el Programa 3E condujo a dos propuestas de MNE diferenciadas, de tal manera que para sus alcances la competencia pierde importancia, condición que caracteriza a los Modelos de Negocio innovadores (Kim & Mauborgne, 2005). En esta medida, es evidente cómo el principal competidor, localizado en Brasil, deja de ser una preocupación para Penagos Hermanos y se abre la posibilidad de constituir dos unidades estratégicas de negocio que capitalizan un valioso activo intangible, lo que constituye una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que, según lo manifestado por el Equipo Primario, no existe mayor competencia para los MNE prototipados.

Sumando los diferentes puntos de vista expuestos por el Equipo Primario, facilitador y dinamizador durante la tercera sesión plenaria, surgieron las siguientes conclusiones:

- El uso de herramientas como las empleadas a lo largo del proceso permitió no solamente entender la realidad del MNE actual de Penagos Hermanos sino generar y evaluar nuevas posibilidades soportadas en elementos objetivos de juicio.
- Entre los aspectos a tener en cuenta para el planteamiento de ideas de negocio conviene rescatar que:
  - Ya prácticamente no se venden productos sino servicios con producto.
  - Predominan los mercados de nicho sobre los masivos.
  - Predomina la producción/servicio a la medida (personalización masiva).
  - A las ventas directas se deben sumar las ventas indirectas.
  - Son indispensables las alianzas.
  - Juegan un papel importante las consideraciones sobre costos fijos y costos variables.
  - Se deben hacer consideraciones sobre la intensidad en mano de obra/mente de obra frente a la intensidad en capital.
  - Es fundamental la definición clara de los segmentos de mercado.
  - Resulta fundamental la construcción de Modelos de Negocio rápidos, baratos y sin mucho detalle (prototipado).

– Se destaca en los prototipos de negocio generados el beneficio flexible de los dos primeros y el aprovechamiento de un residuo como la biomasa del café en el tercero.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Café de Colombia. (2010). Recuperado de: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/post-cosecha/.

Cortesía de Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias*. Bucaramanga: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015*. Colombia: DANE.

Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul.* Bogotá: Norma.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Penagos Hermanos. (2015). Página web. Recuperado de: http://www.penagos.com/.

3.3. Empresa de Excelencia Exportadora
Transejes Transmisiones Homocinéticas de Colombia s.a.

Trayectoria de la empresa

Transmisiones Homocinéticas de Colombia (THC) es una empresa fundada en 1972, localizada en el municipio de Girón, departamento de Santander. Su objeto es la producción de partes automotrices para el sistema de transmisión, constituidas principalmente por ejes diferenciales, cardanes y sistemas modulares. Atiende los mercados nacionales y de exportación de equipo original (ensambladoras), así como de reposición (repuestos). Tiene como accionista a la multinacional DANA Corp., que le suministra la tecnología de ejes diferenciales y ejes cardánicos. Así mismo, está asociada con la multinacional inglesa GKN, de la que recibe soporte tecnológico para la fabricación de ejes homocinéticos (Transejes, 2014).

Frente a ello, cabe aclarar que el Programa 3E acepta compañías con accionistas extranjeros, mientras se trate de empresas legalmente constituidas en Colombia y con operaciones de exportación.

Instalaciones de THC

Fuente: THC (2015).

A lo largo de su historia, THC se ha caracterizado por la búsqueda permanente de la excelencia a partir de la incorporación de mejores prácticas, condición que le ha permitido obtener certificaciones de calidad sobre procesos y sobre características de su industria, entre otros. Ellas han sido, cronológicamente:

– En 1998, obtuvo la certificación QS-9000: 1995, exigida por los fabricantes estadounidenses de automóviles Ford, Chrysler y General Motors en todo el mundo como prueba de cumplimiento de los requisitos de calidad.
– En 1999, obtuvo la certificación como proveedor Q-1, que la acreditó como proveedor directo de Ford Motor Company.
– En 2002, obtuvo la certificación ISO 14001 para la planta de Girón, que acredita la efectividad de su Sistema de Gestión Ambiental; y la certificación QS 9000 para su planta de módulos en Bogotá.
– En 2004, adelantó el proceso de implementación de la norma BASC en la planta de Girón para "el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística y actividades relacionadas con el comercio internacional" (BASC, 2009).
– En 2005, adelantó el proceso de certificación de la planta en la norma de calidad ISO/TS 16949:2002 para "el cumplimiento de los requisitos particulares para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008, para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil" (ISO, s.f.).

En 2014, sus operaciones se distribuyeron entre el mercado nacional (62%) y los mercados internacionales de Ecuador (23%), Venezuela (8%) y Brasil (7%) (THC, 2015). Las relativas bajas ventas de exportación reflejadas en el último periodo son el resultado de múltiples causas, entre ellas la fuerte competencia, especialmente de China, Brasil y México; la inestabilidad política y económica de Venezuela; el rezago en infraestructura del país; y el incremento de los costos internacionales y los costos de producción, entre otros. Esta circunstancia ha movido a la dirección de la empresa a buscar insistentemente fórmulas de desarrollo y evolución de su Modelo de Negocio Exportador, razón fundamental de su participación en el Programa 3E.

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 4.217.667
Exportaciones a diciembre 2014	USD 4.291.654
Exportaciones a diciembre 2015	USD 3.304.242

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015).

En 2016, a partir de enero de este año, THC y GKN han firmado un nuevo contrato de transferencia de tecnología que ofrece a la organización acceso a tecnología de punta en manufactura y comercialización de partes y ensambles de ejes homocinéticos. Este nuevo contrato abre las puertas a nuevos

negocios, además de que permite desarrollar nuevos procesos de fabricación y mejorar los actuales, en línea con los desarrollos de GKN a nivel global. Esto colabora también a fortalecer la inserción de THC en la cadena de valor global de GKN, pues estar en línea con la tecnología más reciente significa adicionalmente que nuestra capacidad se pone al servicio de toda la cadena de valor sin restricciones de ningún tipo. Así las cosas, se inicia ahora un proceso de inversión y transferencia de conocimiento muy enriquecedor para THC, su gente y su desarrollo conjunto.

Así mismo, en 2016 THC incrementa su participación en el mercado local gracias al inicio de producción de los modelos M-300 para GM y X-52 para Renault. Son negocios de gran importancia para THC, pues estas plataformas se proyectan en ambas empresas como las de mayor volumen en el mediano plazo en la industria local, con buenas proyecciones de exportación a nivel regional. Para el caso de X-52, se abre también una oportunidad interesante para THC, pues se ha conversado con Renault sobre la posibilidad de exportar estos ejes al mercado argentino, lo que significaría doblar la producción de esta aplicación y ampliar el mercado de THC hacia Mercosur. Con ello, se ampliaría a su vez la participación en este mercado, al cual ya se habían empezado a exportar componentes sueltos a través de la afiliada en Brasil. En este caso, sería el primer negocio directo de THC hacia una ensambladora fuera de la región Andina.

Como los anteriores, más proyectos están en negociación y desarrollo con ensambladoras y casa matriz. Este es el caso de los ejes para Duster con Renault, S318 para GM-Ecuador, M4 para Great Wall - Ecuador y S3 para Aymesa-Ecuador.

También se está definiendo una nueva estrategia comercial para incrementar la participación de THC en el mercado de reposición, aprovechando que se cuenta con un equipo original en la región y que la tecnología y el respaldo de GKN y Dana son un factor competitivo muy fuerte que no se ha aprovechado de la mejor manera para competir contra las marcas asiáticas que han logrado posicionarse por bajo precio. El mercado objetivo en este caso es no solo el andino, sino toda la cuenca del Pacífico Americano, desde México hasta Chile. Es un trabajo bastante exigente en desarrollo de producto y en gestión comercial.

Modelo de Negocio Exportador

De acuerdo con la metodología del Programa 3E, en la primera sesión plenaria (enero de 2015) el Equipo Primario, integrado por directivos de THC, presentó el Modelo de Negocio Exportador (MNE). La propuesta de valor definida por este para su modelo resalta características de su capacidad instalada, excelencia operacional, excelencia logística y el equipo humano. Estas constituyen variables componentes del valor que entregan a sus clientes.

Así mismo, se identifican las necesidades de dos segmentos de clientes internacionales (SCI): las ensambladoras (mercado de exportación de equipo original, OEM) de Ecuador, Venezuela y Brasil; y los distribuidores de repuestos por intermedio de DANA Corp. (mercado de exportación de reposición, AFM) de Ecuador y Venezuela.

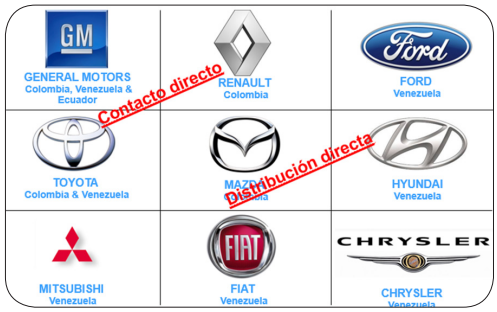
Las características mencionadas evidencian, además, la intención de THC de mejorar continuamente con el fin de contar con condiciones operacionales de excelencia, que a su juicio se reflejan en los siguientes factores diferenciadores:

- Seguridad y Gestión de Riesgos: 380 días a enero de 2015, fecha de la presentación del MNE.
- Gestión de Calidad: dos años de "cero" problemas reportados con clientes. Calidad en la fuente y control en proceso a la fecha de la presentación.
- Suministro a tiempo: tres años cumpliendo el 100% de las entregas a ensambladoras andinas (clientes OEM) con flexibilidad según las exigencias de cada uno de ellos. Entregas diarias, semanales y quincenales *justo a tiempo* (*just-on-time*).

De otra parte, se consideran como factores críticos de éxito, por un lado, el precio, aunque se "requiere garantizar fuentes de suministro de materias primas competitivas"; y, por otro lado, "el acceso a últimas tecnologías de producto y proceso para ir de la mano de los últimos avances, que son requisito cada vez más exigente de los clientes" (THC, 2015). Estos constituyen factores de éxito en tanto que le han permitido a la empresa obtener las certificaciones y normalizar los procesos claves. Esto ha ayudado a asegurar la plena satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, manifiesta en los factores de seguridad y gestión de riesgos, gestión de calidad, suministro a tiempo y calidad del talento humano.

Finalmente, dadas las dificultades del comercio exterior con Venezuela, considerada un mercado importante para equipo original (OEM), el MNE presenta una gran dependencia del mercado ecuatoriano.

ENSAMBLADORAS CLIENTES DE THC



Fuente: THC (2015).

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

A partir de los resultados de la primera sesión plenaria y de la sesión intermedia del Equipo Primario, se llevó a cabo en febrero de 2015 la segunda sesión plenaria, conforme con la metodología del Programa 3E y con las orientaciones del Equipo Facilitador. De esta manera, se adelantó el proceso de construcción del prototipo del MNE dinamizado y del mapa de empatía PDV-SCI.

Previo a este proceso, y de acuerdo con lo previsto, el Equipo Primario, haciendo uso de la metodología Canvas, presentó el MNE conciliado como punto de partida para dar paso al debate y a la exposición por parte del facilitador principal de la teoría de la Innovación Disruptiva de Clayton Christensen para abrir las mentes y desarrollar el taller sobre evaluación y análisis del MNE, y el nivel de estrategia en el que este se ubica. Esto con el fin de ambientar la construcción del prototipo de MNE dinamizado y del mapa de empatía PDV- SCI en la sesión de trabajo intermedia, previa a la tercera sesión plenaria.

El MNE conciliado, en el que se diligencia cada uno de los nueve bloques del Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), define tres segmentos de clientes internacionales sobre los que se trabajó la nueva estrategia del modelo dinamizado:

– Ensambladoras andinas para equipo original.
– Centro de distribución.
– La asociada GKN para la atención del mercado de reposición.

A partir del análisis del modelo, el Equipo Dinamizador planteó algunos interrogantes con el propósito de estimular la discusión necesaria para dinamizar el MNE.

Luego del trabajo adelantado en las tres sesiones plenarias y en las dos sesiones intermedias, el Equipo Primario comprendió la diferencia entre una concepción de negocio centrada en el producto (producto céntrico) y una concepción de negocio centrada en el Modelo de Negocio. De esta forma, logró evolucionar el MNE y la PDV cruzando las fortalezas de THC, derivadas de su modelo consolidado de mejorar continuamente en búsqueda de la excelencia operacional, con las oportunidades que las entidades relacionadas (DANA y GKN) y el mercado le ofrecen. Fue así como pudo construir un prototipo de MNE diferenciado y centrado en sus SCI, que si bien, y de momento, no ofrece mayor diferenciación en producto, sí la tiene en servicio y en capacidad de innovación en procesos.

Sumando los diferentes puntos de vista expuestos por los equipos primarios, facilitador y dinamizador, en la tercera sesión plenaria surgieron las siguientes conclusiones:

- En la permanente evolución del MNE es necesario tener presente los factores que determinan la propuesta de valor propia y las propuestas de valor de la competencia, a fin de buscar la reducción de las brechas en contra, la ampliación de las brechas a favor y la incorporación en lo posible de nuevos factores diferenciadores.
- Es importante tener en cuenta que los SCI pueden formar parte o depender de una cadena de compradores (personas u organizaciones que influyen en las decisiones de compra). Por tanto, la evolución del MNE debe considerar los trabajos, dolores y ganancias de todos los eslabones que la configuran para evolucionar, a su vez, las PDV.
- En la búsqueda de ideas innovadoras de producto o servicio, es necesario identificar en el sector, o en otros sectores, grupos estratégicos (compradores totalmente o parcialmente insatisfechos) a los cuales se les pueda poner a disposición una PDV.
- En la evolución del MNE es necesario tener en cuenta las tendencias, como por ejemplo las impresoras 3D –que se considera que están revolucionando el mercado de los repuestos de todo tipo–, el internet, o cosas que determinarán opciones de compra-venta de repuestos sin la intervención humana.
- Una PDV debe armonizar factores como precio, calidad, disponibilidad, oportunidad, servicio, garantía y marca.

– Una PDV debe incorporar valores agregados que respondan a la satisfacción integral de las necesidades funcionales, emocionales y sociales de los SCI.
– La innovación debe ser concebida como un proceso estructurado que involucre a todos los *stakeholders* y se enfoque en resultados disruptivos y/o incrementales que permitan evolucionar los MNE.
– Se debe abrir paso a nuevas ideas como la producción de remanufacturados, las inversiones en el exterior, la descentralización o relocalización.
– En la evolución de un MNE es indispensable identificar el corazón del negocio y concentrare en él, diseñando encadenamientos y tercerizaciones que lo fortalezcan.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

BASC. (2009). *Business Aliance for Secure Commerce.* Recuperado de: www.wbasco.org/espanol/certificacion.htm.

Cortesía Ronderos & Cárdenas. (2015a). *Presentación Sesiones Plenarias.* Bucaramanga: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015*. Colombia: DANE.

ISO. (s.f.). *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:16949:ed-3:v1:es.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

THC. (2015). *Modelo de Negocio Exportador THC.*

Transejes. (2014). *Transejes Colombia*. Recuperado de: www.transejes.com.

4. Región Valle del Cauca

El departamento del Valle tiene una población de 4.613.684 habitantes, y durante el 2012 contribuyó en 9.7% al PIB nacional (Departamento Nacional de Planeación, s.f.). Su capital es la ciudad de Cali, que para 2014 contaba con una población de 2.369.821 habitantes. Además, cuenta con la canasta

exportable más diversificada del país, lo que le permite estar mejor preparado frente a las coyunturas externas, de manera que no depende del sector minero-energético (Elpais.com, 21/07/2015).

En el 2015 las exportaciones del departamento fueron impulsadas por más de mil empresas, y alcanzaron un valor de USD 1.825,4 millones en los sectores que se aprecian en la tabla siguiente:

Sector	%
Azúcar de caña	11.7
Confitería	10.9
Café y/o productos del café	5.6
Acumuladores eléctricos	4.0
Medicamentos	3.8
Papel y cartón sin estucar	3.7
Productos de panadería	2.8
Hilos, cables para electricidad	2.8
Jabón	2.4
Ácidos carboxílicos	2.2
Resto	50.2

Fuente: OEE. Mincit (2016).

El 50% del valor exportado por las empresas se efectuó a Ecuador, Perú, Venezuela, Chile y los Estados Unidos, mientras que el otro 50% a Brasil, México, Panamá, Haití y otros países. Sin embargo, frente al 2014, en el 2015 las ventas externas del departamento disminuyeron en USD 370,3 millones.

El potencial exportador es multisectorial. Según la ex ministra de Comercio, Industria y Turismo, Cecilia Álvarez, en cuatro años el Valle debe crecer 38% en sus ventas externas, lo que significa que las exportaciones regionales no mineras pasen de USD 2.166 millones logrados en el 2014, a USD 2.989 millones en 2018 (un aumento de USD 823 millones) (Elpaís.com, 2015).

Por su parte, el sector agroindustrial de la cadena productiva de la caña de azúcar involucra las industrias de chocolates y confitería, sucroquímica, y biocombustibles. También resulta importante la cadena de la palma de aceite, grasas vegetales y biocombustibles, así como la cadena de la guadua para productos industriales y artesanales. Adicionalmente, recibe especial atención

la cadena hortofrutícola orientada a plantas medicinales y aromáticas, como también a productos frescos y procesados de frutas exóticas.

En los sectores de manufacturas, los clústeres de cueros y confecciones agrupan productos para el sector de la moda y diferentes tipos de tejidos, para los cuales existen muy buenas oportunidades. Lo mismo sucede respecto al sector farmacéutico y nutracéutico de medicinas y productos complementarios en las cadenas de cosméticos y artículos de aseo.

Por otro lado, el sector de servicios, especialmente en la creación de aplicaciones de software y tecnologías de la información, ofrece buenas oportunidades para aumentar la participación en los mercados internacionales.

Así las cosas, el gran reto para el país es producir nuevos bienes con alta innovación, como lo han resaltado el Dr. Hernando José Gómez, consultor del Programa Empresas de Excelencia Exportadora, y Daniel Mitchell (Gómez & Mitchell, 2014) en el texto *Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018*. En esta publicación, ellos destacan el importante papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo de la economía del país, y hacen especial énfasis en el papel del Estado y de las organizaciones para promover este desarrollo, apoyado por las diferentes empresas del país. Finalmente, concluyen que "la estrategia de ciencia y tecnología ciencia e innovación de Colombia ha estado paradójicamente alejada del actor que debe ser su principal protagonista: el sector empresarial" (Gómez & Mitchell, 2014).

Con este panorama en mente, el Programa 3E involucró al departamento del Valle en la realización de su segunda Ola. En su desarrollo, cabe destacar que la participación de la Cámara de Comercio de Cali fue muy activa. Esta, junto con Bancóldex, seleccionaron a la firma Araújo Ibarra Asociados y a Hernando José Gómez Restrepo como Consultores 3E para apoyar a las siguientes empresas exportadoras y Beneficiarias de la segunda Ola: Aritex de Colombia S.A., Open Systems Colombia S.A.S., Triada Ema S.A. (sucursal Colombia) e Industria de Muebles del Valle S.A.

Por último, expresar un agradecimiento especial para los profesores del ICESI, Mónica Franco Ángel y José Roberto Concha, quienes, como representantes de la academia, documentaron los casos de las empresas del Valle del Cauca.

Referencias bibliográficas

Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez. (2015). *Presentación Plenarias.* Cali: Programa 3E.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Inversiones y finanzas públicas Valle del Cauca.* [archivo pdf]: Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015.pdf.

Elpais.com. (5/06/2015). Las exportaciones del Valle pueden crecer 40% al 2018. *Elpais.com.* Recuperado de: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/exportaciones-valle-pueden-crecer-40-2018.

Elpais.com. (21/07/2015). ¿Por qué el Valle es campeón en exportaciones? *Elpais.com.* Recuperado de: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-region-grandes-retos-exportadores.

Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos Fedesarrollo, 50.*

Mincit. (2016). *Plan de competitividad regional departamento de Risaralda.* Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=6352: Bogotá.

4.1. Empresa de Excelencia Exportadora
Open Systems Colombia s.a.s.

Trayectoria de la empresa

Open Systems (Open) es una compañía internacional fundada en Cali en 1987, que durante más de 28 años de operación ha ejecutado de manera exitosa más de 70 implantaciones en empresas de *utilities* y telecomunicaciones de 18 países de Latinoamérica, con su solución de clase mundial, cuya arquitectura basada en reglas de negocio y una interfaz gráfica usable y amigable, está diseñada para ayudarlas a cumplir con sus objetivos y crear valor y satisfacción a más de 40 millones de suscriptores.

Con su casa matriz en la ciudad de Miami (Florida), Open cuenta con aproximadamente 400 empleados directos entre su sede principal y filiales en Colombia, Argentina y Ecuador, dentro de los que se encuentra un grupo especializado de soporte a clientes quienes garantizan que su producto OpenSmartflex sea una herramienta confiable para sus operaciones, pues la tecnología con la que ha sido construido le permite al cliente estar al frente del diseño de su sistema, posibilitándolo para que resuelva la mayoría de los eventos de su negocio. El desarrollo de software es realizado por un grupo de Investigación y Desarrollo, que se encuentra ubicado en la ciudad de Cali. Su política de Gestión Humana parte de la formación de ingenieros colombianos de excelencia, cuya diferencia comparativa y competitiva reside en el aprendizaje continuo.

Open exporta a clientes ubicados en México, Honduras, Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, República Dominicana, Brasil, Perú, Bolivia, Chile, Argentina, Ecuador y los Estados Unidos. Sus ventas las realiza directamente, aunque ocasionalmente utiliza socios (*partners*) comerciales para apoyarse en el relacionamiento local.

Open desarrolla una solución conformada por su producto OpenSmartflex configurado con el Modelo de Negocio de las industrias a la que pertenecen sus clientes, y los servicios complementarios de puesta en operación, soporte, actualización, mantenimiento, consultoría y capacitación, que entrega a sus clientes para incrementar su eficiencia operativa y aumentar su capacidad de

respuesta al mercado. Estos son solo algunos ejemplos de cómo esta solución les provee ventajas competitivas frente al mercado:

– Son los usuarios, no los programadores, quienes diseñan y ponen en operación nuevos servicios. Esto significa que las innovaciones del cliente no deben esperar para ser desarrolladas.
– Sus productos llegarán al mercado casi tan pronto como cuando el cliente determine que existen clientes potenciales para él. Sus procesos de negocio fluyen a través de toda su empresa de acuerdo con las reglas establecidas por el cliente.
– Una notificación de inconsistencia puede disparar cambios múltiples a través de todo el sistema: flujo del trabajo, planeación de las cuadrillas, inventarios y mantenimiento. Lo que el cliente identifique como parte del problema, puede convertirse en parte de la solución.
– La observación de múltiples redes, le permite desarrollar y administrar su portafolio actual, a la vez que puede visualizar y planear por adelantado, los servicios convergentes que ofrecerá en el futuro. En la era en la que estos servicios convergen -y a veces colisionan- esta solución es la opción preferida por los proveedores de servicios.

En otras palabras, la propuesta de valor de Open es suministrar a sus clientes agilidad, flexibilidad, integración y convergencia a través de la tecnología innovadora de sus procesos y productos:

– Integración. Un producto que soporta todos los procesos del ciclo del negocio.
– Flexibilidad. Producto construido con una tecnología basada en las reglas.
– Convergencia. Un producto que soporta las siguientes industrias del mercado: Telefonía fija, telefonía móvil, internet, servicios de nueva generación, televisión por suscripción, acueducto, alcantarillado, gas, energía eléctrica, aseo.
– State of the art. Es un producto que crece por versiones y va evolucionando con la última tecnología disponible en el mercado.
– Escalabilidad. Una solución que permite gestionar 5.5 millones de servicios en un ciclo y más de 20 millones de eventos por día.
– Listo para usarse. Es una solución orientada al proceso con prácticas exitosas de la industria ya configuradas.

Por otra parte, cumple con los más altos estándares de clase mundial; Open ha sido valorada Nivel 4 en CMMI, posee el certificado para Sistemas de Gestión de Calidad conforme a la norma ISO 9001:2012. Así mismo, la empresa ha sido reconocida mundialmente en varios eventos y congresos por su excelencia y desarrollo.

Modelo de Negocio Exportador

En la primera reunión plenaria, que se llevó a cabo en diciembre de 2014, el equipo primario expuso el Modelo de Negocio actual detallando información sobre sus productos y lo que ofrece al mercado, basándose en los conceptos del Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), para comprensión de los equipos presentes. Este se definió como un producto aplicativo de software para la gestión de servicios públicos: energía, agua, aseo, telecomunicaciones y gas. Su oferta incluye desarrollo de software, licenciamiento, implantación y soporte consultivo. La empresa hace este ofrecimiento al mercado a través de licitaciones internacionales, invitaciones a cotizar y ofertas directas de productos.

La propuesta distintiva de valor que expone acorde a los productos que ofrece –y ésta es para todos los clientes– es la de un producto integrado y flexible, con un alto cubrimiento funcional para las industrias de telecomunicaciones y servicios públicos. La empresa procura la eficiencia operacional de sus clientes con una atención personalizada y un soporte oportuno.

En cuanto a su modelo financiero, la rentabilidad se logra a través de la optimización de esfuerzos para la prestación efectiva de los servicios y el cumplimiento de su promesa de valor. Los ingresos generados provienen del licenciamiento, servicios y soporte. A su vez, considera que sus recursos claves son: el talento humano, la infraestructura de telecomunicaciones, el *know how*, el sistema administrativo, las fuentes de información, la caja y su sede. Además, sus ventas son directas, con apoyo local para algunos países, lo cual se define a través de sus canales de distribución autorizados. Por otro lado, se reconoce que es preciso trabajar con mayor énfasis en buscar soluciones frente a la implantación, impuestos y ajustes de regulación para algunos proyectos, definiendo sus recursos claves.

En cuanto a las actividades clave dentro del ejercicio, se considera que son, entre otras: la prospección, las ventas, la implementación, el soporte, la gestión del talento humano, la innovación, la investigación, el desarrollo y la fidelización de los clientes.

Adicionalmente, para evolucionar su negocio, Open ha desarrollado aliados estratégicos como las universidades en lo que refiere a los profesionales contratados; Oracle, Microsoft, proveedores de telecomunicaciones y Procolombia.

Por otra parte, su estructura de costos está basada principalmente en el costo de su nómina, impuestos en los países de destino, desarrollo humano, comisiones y gastos de viaje.

Open Systems considera también que los principales obstáculos para el desarrollo de su negocio son el bajo posicionamiento de su marca, la competencia, la ausencia de canales de distribución para su producto y la amplia dispersión geográfica de los clientes actuales y potenciales.

Los segmentos de clientes internacionales que se seleccionaron para su Modelo de Negocio fueron tres, y para cada uno se diseñó su propia propuesta de valor. Estos son:

– Clientes nuevos Telco.
– Clientes nuevos *utilities*.
– Base instalada.

Los principales factores de éxito radican en la orientación de la empresa hacia la formación y capacitación continua del talento humano, y a las alianzas con las empresas proveedoras de plataformas base de software.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

La segunda plenaria se llevó a cabo el 21 de enero de 2015 en la ciudad de Cali. En ella se expusieron las oportunidades y amenazas frente al Modelo Canvas diseñado en la primera plenaria.

Como resultado del análisis, se planteó un nuevo Modelo de Negocio Dinamizado por Open Systems, el cual define claramente sus clientes internacionales como pequeños, medianos y grandes operadores de servicios públicos de los segmentos de telecomunicaciones y de *utilities*. En este grupo deberá considerarse la base instalada de clientes y otras industrias que eventualmente podrían ser clientes de la empresa.

La propuesta distintiva de valor se enfoca en una solución integrada que brinda al cliente flexibilidad, integralidad, eficiencia operativa y mantenibilidad a un menor costo que los grandes oferentes. Como garantía se ofrece un producto actualizable por diez años ante los futuros cambios tecnológicos, y la continuidad de la distribución directa, utilizando socios de ventas para poder realizar en muchos de los casos, las conexiones locales con el sector público-privado. Estas ventas se logran con una relación con el cliente construida con base en la confianza, credibilidad, cercanía y velocidad en la respuesta.

Como se anotó anteriormente, Open Systems considera que el desarrollo del talento humano es una base importante y necesaria para el funcionamiento y crecimiento. Por tanto, entre sus recursos claves hay que destacar

la importancia que este factor tiene, así como la infraestructura tecnológica, las fuentes de información y el recurso económico (caja) necesario para hacer que todos estos recursos se articulen convenientemente, de manera que se pueda formar el personal requerido y llevar a cabo el proceso comercial, que incluye la implantación, el soporte y la innovación para lograr una adecuada fidelización del mercado.

Para garantizar estos recursos clave, es necesario establecer un gran enlace con la red de aliados estratégicos, como lo son:

- Las universidades: en sus Facultades de Ingeniería, donde estudian los futuros profesionales en las áreas de sistemas y electrónica, preparan y capacitan el talento humano necesario para el mantenimiento, desarrollo y progreso de Open.
- Los proveedores de telecomunicaciones, infraestructura y plataformas.
- Oracle, como proveedor de herramientas de base tecnológica.
- Los socios (*partners*) para negocios específicos, sobre todo en países extranjeros.
- La colaboración necesaria de Bancóldex y Procolombia entre otros, para la incursión en nuevos países y/o clientes.

Estos aspectos definieron la dinamización de su modelo con análisis detallado de las variables expuestas que se trabajaron con el equipo facilitador en las sesiones intermedias. En este orden de ideas, se consensuaron recomendaciones por parte de los equipos con el propósito de desarrollar alternativas en el corto plazo y continuar innovando en el Modelo de Negocio Dinamizado. Estas, además, serían parte de las futuras estrategias de posicionamiento, distribución y diversificación.

En conclusión, por las características de sus clientes, el modelo analizado, consensuado y dinamizado solo tiene dos o máximo tres oportunidades anuales en cada país. A su vez, se considera que su potencial en el mercado estaría conformado por clientes nuevos, que son las nuevas oportunidades que aparecen en el mercado; y los clientes actuales, que representan por lo menos el 70 % del negocio.

En Latinoamérica las oportunidades actuales y futuras están en la venta de su producto a empresas de telecomunicaciones y *utilities* (energía, agua, aseo, alcantarillado). Este mercado está abierto, y Open Systems ha venido desarrollando todas sus estrategias de mercadeo –como la alianza con *partners*– para lograr entrar y definir el negocio. El mercado en Estados Unidos, por su parte, es un reto; hay una gran cantidad de clientes potenciales (más de

3.000) que requiere desarrollar una estrategia diferencial que implica ajustar la promesa de valor y montar una infraestructura para no fallar en el intento.

Por último, la empresa tiene retos importantes en su desarrollo futuro. Entre ellos:

- Ser una empresa centrada en el cliente y ampliamente reconocida en el mercado.
- Identificar y utilizar positivamente sinergias con clientes, prospectos y terceros.
- Lograr el reconocimiento de su marca en el mercado y el posicionamiento en la mente de los clientes.
- Mantener un esquema de alineamiento corporativo alrededor de los objetivos de la organización.

El cumplir con estos retos le permitirá alcanzar el objetivo de aumentar su participación y presencia en el mercado, con un portafolio conformado en un 70% por los clientes de base instalada y un 30%, por nuevos clientes.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez. (2015). *Presentación Plenarias.* Cali: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015.* Colombia: DANE.

Keegan, Warren J.; Green, Mark C. (2013) *Global Marketing*. Pearson Prentice Hall (Seventh edition).

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham. (2013) *Marketing Internacional.* McGraw Hill (Décima Sexta Edición).

4.2. Empresa de Excelencia Exportadora
Triada Ema s.a. Sucursal Colombia

Trayectoria de la empresa

Triada Ema s.a. es una multinacional andina que participa desde el año 1979 en el mercado de insumos para la agricultura global produciendo, comercializando y distribuyendo productos para la nutrición de las plantas y coadyuvantes que buscan mejorar la productividad de los cultivos.

Sus instalaciones, ubicadas en la Zona Franca del Pacífico de la ciudad de Palmira, cuentan con la tecnología adecuada para el proceso productivo y de control de calidad, así como con un equipo de casi 200 colaboradores comprometidos con el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible. Adicionalmente, la empresa está certificada bajo los estándares iso 9000:2008, basc v.3:2008 rms c-tpat y Ri.

Entre los productos que la empresa produce y comercializa se encuentran: coadyuvantes, fertilizantes, foliares, micronutrientes quilatados, micronutrientes radiculares, bioestimulantes, inductores de resistencia, formulaciones especiales y acondicionadoras de suelos. Estos se comercializan a nivel nacional e internacional.

Fuente: Cortesía Triada.

Parte de su estrategia corporativa está constituida por la innovación en sus productos, que le garantiza al agricultor una alta productividad en los cultivos y economías. A su vez, la educación y el apoyo técnico a sus clientes son una constante y un gran diferencial en la industria.

Fuente: Cortesía Triada.

Actualmente la empresa tiene presencia y participación en los mercados de Brasil, Costa Rica, Panama, Honduras, Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia A continuación se presenta el valor de las exportaciones en dólares y los principales destinos de exportación para los años 2011, 2012 y 2013:

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 5.032.566
Exportaciones a diciembre 2012	USD 5.143.335
Exportaciones a diciembre 2011	USD 4.824.473

Dinamismo promedio 2.1%.

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015).

Modelo de Negocio Exportador

En la primera sesión plenaria la empresa explicó su Modelo de Negocio inicial bajo el Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), a partir de lo cual se propuso la generación de productividad y la rentabilidad al agricultor como la propuesta distintiva de valor ofrecida a los segmentos de clientes internacionales, definidos estos como *agricultores* y *distribuidores*. Así mismo, se explicó que su relación con estos, por un lado, es presencial, a través de soporte técnico y capacitaciones; y, por otro, virtual, mediante la página web, el correo electrónico y las redes sociales.

Al segmento de agricultores se llega de forma directa y a través de distribuidores. Esto se consigue utilizando recursos clave, tales como el departamento técnico y de mercadeo; los representantes técnicos; la planta de producción y almacenamiento; y la realización de actividades de capacitación y mercadeo –por ejemplo charlas técnicas, cultivos demostrativos, material de comunicación en los puntos de venta, seguimiento a los cultivos, visitas

comerciales y desarrollo de mezclas a la medida del cultivo dependiendo de su estado fisiológico.

El modelo de ingresos de la empresa está representado por la venta de sus productos, y los costos más significativos corresponden a actividades de mercadeo, contratación de recurso humano, auxilios de alimentación y combustible, entre otros. Sus aliados estratégicos están representados por proveedores, clientes, distribuidores, bancos y centros de investigación agrícola.

En este Modelo de Negocio, la empresa consideró como su principal obstáculo el volumen de distribución para atender los mercados de menor consumo, las regulaciones y blindajes económicos en algunos países, los tiempos de entrega de productos, y el precio de venta de competidores que cuentan con distribución directa en los mercados objetivos.

Así mismo, se evidenció que en este Modelo de Negocio la asesoría técnica y acompañamiento son el componente más importante para entregar valor al usuario final, y se realiza a través del distribuidor del país destino.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

Para la segunda plenaria, la inteligencia de mercados realizada por los facilitadores, y con el apoyo de Procolombia durante las sesiones de intervención, permitió identificar como mercados internacionales objetivos a priorizar a Brasil y Perú. Entonces, comienza la dinamización de su modelo a partir de la tercera sesión plenaria, en presencia del equipo dinamizador y continuando con el diseño de prototipos de Modelo de Negocio que se ajustarían a estos nuevos mercados destino encontrados.

La promesa de valor de la empresa para este nuevo Modelo de Negocio está centrada en la especialización de su portafolio de productos, de acuerdo a las necesidades de los clientes, para lo cual cobra relevancia la estrategia de innovación perseguida por la empresa. Sin embargo, la empresa concluye que debe pasar de ser una promotora de la innovación a una productora de la misma, de manera que crea una estructura apropiada para esto. Es decir que para conquistar nuevos mercados se hace necesario establecer una estructura que pueda atender el mercado, lo que lógicamente requiere de inversión y tiempo.

Se conservará la segmentación, atendiendo a los agricultores y a los distribuidores, y se ampliará la cobertura con la firme intención de llegar de forma directa al agricultor, especialmente en el mercado de Perú, lo que exigirá

presencia local. A su vez, se buscará la fidelización de los distribuidores a través del acompañamiento técnico y comercial, para lo cual se definirá un presupuesto y se mantendrá la figura de los representantes técnicos para el apoyo personalizado al agricultor.

Entre las actividades clave a desarrollar, se encuentran:

- Obtener información del consumidor y de los mercados a través de la investigación internacional. Lo anterior con el fin de identificar cultivos y clientes, y priorizar los mercados objetivo.
- Documentar casos de éxito que muestren la efectividad de los productos.
- Analizar las oportunidades de venta para el distribuidor, de forma que se pueda apoyarlo en la comercialización de los productos.
- Elaborar un presupuesto que soporte la internacionalización y un plan de capacitación estructurado para el personal.

En cuanto a los aliados estratégicos, se harán alianzas con universidades y centros de investigación, así como con agremiaciones productivas.

Para innovar en su Modelo de Negocio Dinamizado, la empresa ha realizado diferentes prototipos del mismo, lo que ha resultado en un ejercicio muy valioso para la alineación de las diferentes áreas de la empresa. Se recomienda continuar dinamizando el Modelo de Negocio profundizando en la priorización de países, y diseñando un piloto en uno de estos mercados para validar en campo las hipótesis del perfil de los clientes internacionales, y validar también el modelo de ingresos y costos que daría viabilidad al acceso a un nuevo mercado.

En conclusión, la empresa cuenta con un excelente capital humano, formado y comprometido, que seguramente le permitirá cumplir con las exigencias de los mercados internacionales, y su meta sería poder replicarlo en otros países.

En una industria donde los competidores son grandes y fuertes, la diferenciación no es un asunto trivial. Triada Ema deberá continuar con su estrategia de innovación para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los agricultores en términos de productividad y rentabilidad. Dicha estrategia requerirá de un equipo de trabajo especializado y de un compromiso presupuestal que tenga continuidad.

La construcción de una red de distribución en los mercados en los que esta se requiera, y la generación de una estrategia de negociación ganadora para ambas partes, es una prioridad para la empresa.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez. (2015). *Presentación Plenarias.* Cali: Programa 3E.

Cosmoagro (s.f.) Página web. Recuperado de: http://www.cosmoagro.com/web/.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015*. Colombia: DANE.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

4.3. Empresa de Excelencia Exportadora
Aritex de Colombia s.a.

Trayectoria de la empresa

La empresa inicia actividades en la industria de la moda en el año 1995. Sin embargo, es en el año 2001 cuando se consolida el proyecto que integra la producción y comercialización de prendas de vestir en tejido de punto, y se constituye la Sociedad Aritex de Colombia s.a. A partir de ese momento, se trabaja para la estructuración y consolidación de la empresa, y en consecuencia en el año 2005 se implementa un sistema de gestión de la calidad que le ha permitido a la organización la estandarización de sus procesos y su preparación para competir en mercados nacionales e internacionales. Para el año 2007 la empresa integra sus procesos de diseño y desarrollo, corte, confección, ventas y distribución, y la implementación de un programa de gestión ambiental. Igualmente, se construye una nueva sede para unificar los procesos administrativos y de producción.

La empresa ha continuado con una política de mejoramiento continuo y ha logrado penetrar los mercados nacionales con sus productos.

Fuente: Aritex, planta en construcción.

El objetivo principal de la organización es incrementar el valor percibido de sus productos y servicios por parte de los clientes y consumidores, y migrar ese valor hacia sus colaboradores, de manera que se aumenten sus niveles de bienestar; y hacia sus accionistas, vía el logro de incrementos en rentabilidad y liquidez.

La empresa ofrece a los clientes nacionales sus marcas propias, entre otras: Suisse, Aritex Básicos, Fish Bone, Day Trip; y a los clientes internacionales el paquete completo (*full-package*). En la siguiente figura se presentan algunas de sus marcas propias y de sus clientes:

Fuente: Cortesía Aritex.

Aritex reconoce entre sus principales fortalezas su integración vertical, la experiencia de su personal directivo, el manejo financiero responsable, su estricto control de calidad y el acceso a materias primas y servicios de alto valor agregado, entre otros. Sus principales retos están en seguir avanzando en su estrategia de integración con los procesos de tejeduría y tintorería, y fortalecer su posición en sus actuales mercados internacionales e incursionar en nuevos mercados, tanto con paquete completo como con sus propias marcas.

En cuanto a su desempeño exportador, desde el año 2009 ha penetrado también en algunos mercados internacionales, llegando con sus productos a países como Ecuador, Costa Rica y Chile, y aunque el valor de las exportaciones no ha sido significativo en los últimos tres años, sí lo fue en años anteriores. Las ventas internacionales que se muestran en la tabla a continuación corresponden a menos del 1% de sus ventas totales, razón por la cual la empresa vio la oportunidad de reactivar esta actividad a través de la participación en el Programa 3E:

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 92,031
Exportaciones a diciembre 2014	USD 111.301
Exportaciones a diciembre 2015	USD 31.515

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015).

Modelo de Negocio Exportador

En la primera sesión plenaria frente al Equipo Dinamizador se expuso, a partir del Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), su Modelo de Negocio. Este propone el diseño, el desarrollo versátil y dinámico y los cortos tiempos de entrega como su propuesta distintiva de valor dirigida a segmentos de clientes con necesidades de flexibilidad en desarrollo de productos, diseño y tiempos de entrega. Su relación con estos clientes es directa, se trabaja en la construcción de confianza y se da una respuesta inmediata; se les llega a través de asesores comerciales, ferias y eventos, así como de manera online. Esto se logra utilizando recursos clave tales como conocimiento que proviene de su capital humano, materias primas nacionales e importadas, tecnología necesaria para sus procesos y recurso financiero, y llevando a cabo actividades de diseño, producción, costeo, comerciales, financieras y logísticas.

El modelo de ingresos de la empresa está representado por la venta de sus productos, y los costos más significativos corresponden a la materia prima y a los servicios. Así mismo, cuenta con aliados estratégicos como lo son sus proveedores, los bancos y ProColombia.

Actualmente la empresa ofrece dos propuestas a diferentes mercados, lo que se constituye en dos Modelos de Negocio: *marca propia* y *paquete completo*. El primero de ellos ofrece posicionamiento y rentabilidad, mientras que el segundo permite economías de escala dados los volúmenes que genera.

Para los dos casos se decidió que su segmento de clientes internacionales es el *retail* (comercio al por menor) como cliente, y que el canal de distribución es directo.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

La inteligencia de mercados realizada durante las sesiones por los facilitadores, y con el apoyo de ProColombia, permitió a la empresa identificar a México como mercado internacional objetivo, especialmente para la venta de productos de marca propia. Se considera que existen oportunidades, tales como alta demanda, proximidad cultural, bajas barreras de entrada, mercado en crecimiento, economía estable, mercado de nichos y desarrollo de canal de venta directa. Entre las amenazas, por su parte, se identifican la competencia con producción de Vietnam y Perú, las restricciones de etiquetado, la necesidad de presencia local y el complejo proceso aduanero.

Para el diseño de un Modelo de Negocio Exportador (MNE) dinamizado, se incluyó también en el ejercicio un segundo país destino, Estados Unidos, debido principalmente a que se ha tenido contacto con clientes de dicho país.

En cuanto a la propuesta distintiva de valor para este nuevo Modelo de Negocio, se consensuó que debería estar centrada en el diseño, calidad, tiempos de entrega, diferenciación en telas y precio justo. Se debería entonces encontrar el valor único para entregar al segmento de clientes elegido, y para esto se llevaron a cabo las sesiones intermedias con los facilitadores, así como las demás herramientas de análisis y priorización de las estrategias trazadas para los nuevos prototipos.

Para la propuesta de *marca propia,* se propone construir una red de distribución y posicionar sus marcas en estos mercados. El diseño y las materias primas innovadoras cobran gran importancia. La empresa continuará con la tecnificación de los procesos de estampado y confección; se identificarán los nichos de mercado objetivos, identificando los canales para llegar a ellos, y se construirá una plataforma tecnológica para la interacción con los distribuidores. A su vez, se incursionará en la venta directa a través de catálogos y canal online, y se diseñará también la estructura para atender las necesidades de los nuevos mercados propuestos.

Para la propuesta de *paquete completo*, la empresa plantea la consecución de dos o tres clientes, a quienes ofrecerá un precio competitivo basado en la excelencia operativa, la cual se logrará con:

– Fuentes de financiación que le permitan reducir los costos financieros.
– Descuentos por volúmenes en compras de las materias primas.
– Fortalecimiento de los mecanismos de planeación de la producción hasta el final de la cadena.
– Tecnificación de procesos.
–Desarrollo continuo de su estrategia de integración vertical, apropiando el eslabón del proceso de tintorería.

Por otro lado, las relaciones con los clientes serán directas; se tendrá una mirada desde el consumidor final, para lo cual se realizarán estudios de mercado con el fin de profundizar el conocimiento de los mismos y se asistirá a las ferias especializadas en cada mercado. La innovación en telas, por su parte, se logrará a través de alianzas con proveedores.

En otras palabras, se consensuó con los modelos diseñados y para diferentes mercados una formulación estratégica, con sus dos líneas de negocio, canales y aliados para llegar a unas ventas objetivo estimadas en 2.5 millones de dólares anuales.

De esta forma, para innovar en el modelo con el diseño de diferentes prototipos se logró identificar la entrega de valor al cliente, considerando todas aquellas variables de entorno que influyen en el éxito de la ejecucion del mismo y logrando la alineacion de las diferentes áreas de la empresa.

También se recomienda continuar dinamizando el Modelo de Negocio como práctica corporativa, una vez visto que pueden generar mayor rentabilidad a la operación, pero teniendo en cuenta que el posicionamiento de marca en los mercados internacionales es un proceso que requiere inversión financiera, tiempo y paciencia, y que ello implica una planeación bien estructurada.

Al perseguir esta estrategia de crecimiento, entre todos los equipos se concluyó que Aritex tendrá que redefinir su estructura organizacional para dar cabida al área internacional, la cual deberá alinearse con los objetivos corporativos en general. Sin embargo, y como lo enunció también la dirección de la empresa, la ausencia de política sectorial y la baja intensidad tecnológica en Colombia generarán un impacto negativo sobre los objetivos de empresa.

Referencias bibliográficas

Aritex (s.f.) Página web. Recuperado de: http://www.aritex.com.co/.

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez. (2015). *Presentación Plenarias.* Cali: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015*. Colombia: DANE.

ICESI (junio 2014) *Burkenroad reports,* vol 12. Aritex ISSN: 2339-431.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

4.4. Empresa de Excelencia Exportadora
Industria de Muebles del Valle s.a.

Trayectoria de la empresa

Industria de Muebles del Valle s.a. (INVAL) es una empresa familiar con planta de producción en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, especializada en la fabricación y comercialización de muebles modulares listos para armar, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Su objetivo es proveer muebles innovadores, pensados y diseñados para hogares y empresas que buscan soluciones funcionales, rápidas y prácticas. Para ello, ofrece una amplia variedad de materiales, diseños, colores, tamaños y medidas que optimizan los espacios del hogar y la oficina.

INVAL se ha caracterizado por desarrollar muebles con altos estándares de calidad, innovación y tecnología, lo que le ha permitido brindar un amplio portafolio de productos, presentes en grandes superficies, almacenes de cadena, distribuidores y mayoristas a nivel nacional e internacional.

Inicia su actividad industrial en 1988 con la fabricación de bafles, racks para equipos de sonido y gabinetes para televisores, de manera que uno de sus principales clientes en Colombia fueron inicialmente las ensambladoras de las marcas Sony, Panasonic, Pioneer, Hitachi, Sharp y LG, entre otras.

Posteriormente, decide incursionar en la línea de muebles para hogar y oficina para firmas fabricantes y comercializadoras del sector con amplia trayectoria y reconocimiento en Colombia como Ofimuebles s.a. de Carvajal y su línea Mekano y Bima s.a.

Desde 1995 se especializa en la producción de muebles listos para armar (*ready to assemble* -RTA-), sector en el que ha alcanzado un importante reconocimiento y posicionamiento como uno de los líderes.

Con su moderna planta de fabricación en Palmira, abastece actualmente los canales de distribución convencionales, hipermercados y otros puntos de venta. En cuanto a su desempeño exportador, INVAL ha logrado consolidarse en mercados internacionales, exportando desde hace más de 15 años

a diferentes países de Suramérica, Centroamérica y Estados Unidos. La experiencia le ha permitido llegar a diferentes canales como distribuidores, grandes superficies y ventas por internet (*e-commerce*).

En el Modelo de Negocio Actual consideran que su propuesta de valor es "crear lugares de encuentro y construir hogares cálidos, con diseño y funcionalidad, respondiendo a las necesidades de los negocios y las familias".

Trayectoria exportadora

Exportaciones a diciembre 2013	USD 1.901.061
Exportaciones a diciembre 2014	USD 1.710.066
Exportaciones a diciembre 2015	USD 2.056.094

Fuente: DANE (2015) y Bancóldex (2015).

Modelo de Negocio Exportador

La primera sesión con INVAL se desarrolló en enero de 2015 en la ciudad de Cali, con el propósito de estudiar el modelo del negocio actual. En su presentación, y utilizando la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), hizo énfasis en las siguientes variables de mercado para explicar su operación en los mercados internacionales: Producto, Canales de distribución y precio.

– Producto:
  INVAL ofrece un amplio portafolio de productos en diferentes categorías del hogar, habitación, sala, cocina y oficina/Estudio. De acuerdo a necesidades específicas del cliente, INVAL puede desarrollar productos personalizados.
– Canales de distribución:
  Para llegar al mercado Internacional, INVAL utiliza cuatro formas de comercialización, venta directa, distribuidores, agentes comerciales y ventas por Internet.
– Precios:
  Sus precios se adaptan de acuerdo a sus costos y a la competencia en cada país.

En el negocio exportador encuentra oportunidades de crecimiento en Estados Unidos y algunos países de Suramérica. En cuanto a la propuesta distintiva de valor definida en la sesión plenaria para los segmentos de clientes internacionales, ella consiste en un portafolio variado de productos que puedan competir con otras ofertas en los mercados internacionales. Para esto se justifica la implementación de nuevas tecnologías en empaque, de manera

que se garanticen perfectas condiciones, con las cuales el producto va a llegar al cliente final, así como una mejor calidad en el servicio, reflejada en los asesores de ventas e intermediarios.

Fuente: Cortesía INVAL.

Luego de este análisis, se decide como mejor alternativa, realizar el ejercicio de Canvas dividiéndose en dos grupos, uno que trabaje un país y su canal, y el otro la venta online para el mercado estadounidense.

El principal factor de éxito en su actual operación internacional, de acuerdo al pensamiento consensuado del equipo primario, es la innovación en el Modelo de Negocio a través de la personalización de productos; los herrajes, el acabado y la gama de colores son los elementos fundamentales de distinción en el mercado. Conjuntamente, ello le permite mejorar su oferta exportadora constantemente.

Uno de los grandes avances logrados son las ventas por internet en Estados Unidos en más de 20 páginas web, como Amazon, Wayfair, Office Depot, Walmart, etc. Esto ha sido posible gracias a la alianza estratégica con su socio en ese país, que ha facilitado un servicio oportuno y eficiente al cliente final. Otro factor es la calidad, resultado de una actitud responsable, consciente y honesta en todos los procesos de creación, producción y distribución de sus muebles. Cuentan con la certificación internacional ISO 9001 al aseguramiento de la calidad y certificaciones específicas para el mercado de Estados Unidos de materia prima y empaque.

Expectativas sobre el Modelo de Negocio Dinamizado

En la tercera plenaria, celebrada en marzo de 2015 en Cali, se presentó el Modelo de Negocio obtenido en la sesión anterior y se analizaron los factores para concretar su innovación, luego de un trabajo consciente por parte de los dos equipos y hacia los dos mercados con el objetivo de lograr un Modelo de Negocio Exportador Dinamizado. Para hacer este diseño final, se planteó

una dinámica de "maratón de prototipos" alternativos en Modelos de Negocio que estuvieran dentro de los objetivos de la empresa, que no requirieran desembolsos extraordinarios y que abrieran la mente a los empresarios de INVAL para generar un nuevo diseño del modelo de operación del negocio. En esta actividad estuvieron presentes Bancóldex, CAF, ProColombia, la Cámara de Comercio de Cali y el ICESI, quienes indudablemente aportaron con su capital intelectual al diseño final de Modelo de Negocio Exportador.

La más grande innovación en el Modelo de Negocio Exportador Dinamizado es el reforzamiento de las ventas por internet. Cuando se analiza la propuesta de valor que se entrega al cliente, se evidencia la necesidad de ampliar su relación con clientes de *e-commerce*, para lo cual resulta necesario una mayor infraestructura tecnológica, oportuna atención de los pedidos y participación en ferias internacionales del sector para conocer más profundamente este mercado. ProColombia toma nota de esta necesidad para continuar con su apoyo en el acceso a mercados.

Para los otros clientes internacionales, la variedad de productos, disponibilidad de inventarios, nuevas categorías y prontitud en la respuesta al cliente, serán los factores que constituyan la oferta distintiva de valor y las claves de éxito para lograr el objetivo perseguido por la organización.

En conclusión, de forma consensuada se evidencia el futuro exportador de INVAL y se valora el ejercicio de estrategia construido dentro del Programa Empresas de Excelencia Exportadora, que le ha ayudado a comprender a todo el equipo el enfoque global de su negocio. Basados en las conclusiones de cada sesión trabajada, INVAL logro desarrollar planes estratégicos de exportación para cada país y cliente con los que espera trabajar durante los próximos años.

Por último, es conveniente destacar el crecimiento, de nuevos segmentos de mercados de los jóvenes, constituidos por personas que viven solas en viviendas pequeñas (aparta estudios), quienes requieren y buscan una mayor personalización, versatilidad y diseño, y que además están dispuestas a realizar el armado de sus muebles como una experiencia diferente en sus nuevos hogares.

Referencias bibliográficas

Bancóldex. (2015). Bancóldex.

Cortesía Martín Gustavo Ibarra de Araújo Ibarra y Hernando José Gómez. (2015). *Presentación Plenarias.* Cali: Programa 3E.

DANE. (2015). *Estadísticas DANE 2015*. Colombia: DANE.

Keegan, Warren J.; Green, Mark C. (2013) *Global Marketing*. Pearson Prentice Hall (Seventh edition).

INVAL (s.f.) Página web. Recuperado de: http://www.INVAL.com.co/.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* USA: John Wiley & Sons Inc.

Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham. (2013) *Marketing Internacional*. McGraw Hill (Décima Sexta Edición).

Conclusiones

Luis Antonio Loaiza Mendoza

Programa 3E en la Ola II

El desarrollo económico de Colombia ha sido el objetivo y la preocupación de los gobiernos que han tenido la dirección del país. Se han creado diversas estrategias para lograrlo, desde impulsar un movimiento por la creación de empresas, la protección del medioambiente, la inserción de la economía en las corrientes internacionales del comercio, hasta una búsqueda de un crecimiento económico sostenido en el largo plazo junto con una mejor distribución del ingreso, que permita disminuir los niveles de inequidad social. Estas estrategias se combinan en el tiempo para brindar un mejor entorno económico para la producción y la creación de empresas, e igualmente para lograr un mayor bienestar para los colombianos.

En los últimos años esto se ha conseguido con el concurso de todos los actores vivos de la sociedad: sector público, sector privado, la academia y los trabajadores de todos los niveles. El sector público, a través de programas contemplados en los planes de desarrollo, que son la ruta obligatoria que debe seguir el gobierno; el sector privado, a través de la búsqueda innovadora y competitiva para producir bienes y servicios de aceptación nacional e internacional; la academia, con la preparación del recurso humano para que oriente los negocios que deban desarrollar las empresas; y, los trabajadores como fundamento básico de la producción.

Conseguir que una estrategia se convierta en política pública resulta complejo en el sentido de que no existe una clara convergencia sobre los mecanismos

que se han de desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos en esta, y que estén alineados con la forma en que el gobierno ha pensado obtener los objetivos nacionales. Siempre se genera debate entre los hacedores de política sobre si es conveniente crear una política pública sobre un tema particular o simplemente manejar los instrumentos que se tienen a disposición para merecer las tasas de crecimiento económico. Una de las razones para ello es la mala imagen que se ha formado entre el acople de la política, su aplicación y sus resultados.

Sin embargo, el Programa Empresas de Excelencia Exportadora (Programa 3E), creado por CAF-Banco de Desarrollo de América Latina en Colombia, y liderado hoy por Bancóldex, ha permitido articular el objetivo de desarrollar e impulsar empresas exportadoras que busquen la excelencia a través de la creación o reorientación de sus propios Modelos de Negocio y los objetivos nacionales de diversificar e incrementar la producción nacional direccionada hacia los mercados internacionales. Para ello, ha dotado a los empresarios de diferentes regiones del país con herramientas que les permitan evaluar y obtener, a partir del análisis de sus propias condiciones, un mejoramiento continuo y una innovación constante de su Modelo de Negocio Exportador de bienes y servicios no tradicionales.

En este orden de ideas, se ha venido consolidando la denominada "alianza público-privada" para el desarrollo del Programa 3E mediante un acuerdo entre el sector público, un grupo de entidades del sector privado, y por supuesto la experiencia y crítica constructiva aportada por la academia. Como se mencionó en el Capítulo II, cada entidad participante aporta capital reputacional, intelectual o financiero. El objetivo principal es lograr una mayor inserción y participación de los empresarios nacionales en los flujos de comercio internacional entregando una amplia y diversificada oferta exportable para aprovechar los diferentes acuerdos comerciales suscritos por Colombia, que permite llegar a distintos mercados de destino, y de esta manera impulsar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico del país.

Esto es importante puesto que Colombia debe dejar de concentrarse en la exportación de productos del sector primario, que se evidencia en la participación de los productos agropecuarios y mineros dentro del total de las exportaciones del país. Tal situación resulta preocupante debido a que el sector primario no es el que aporta el mayor valor agregado dentro de la economía, y sí presenta una gran fluctuación en los precios internacionales de los mismos; además, son productos que se enfrentan a estructuras comerciales

complejas en los países compradores, como lo son los subsidios otorgados al sector agrícola. De igual manera, hay una mayor tendencia en la demanda mundial por productos manufacturados y de servicios.

Colombia ha buscado tener un acceso a los mercados más ricos y exigentes del planeta, como lo son los países europeos, Estados Unidos y Canadá. La estructura económica de estos países muestra una alta diversificación en su producción, que implica que cuentan con una mano de obra especializada en distintos sectores y niveles de conocimiento. Este ejemplo para el país nos lleva a coordinar los objetivos empresariales, académicos y nacionales.

De ahí que la alianza público-privada alcanzada en el apoyo a las empresas colombianas que ya se encuentren exportando y que no pertenecen al sector petrolero o minero se centre en promover la innovación y en dinamizar los Modelos de Negocio Exportador. Con este objetivo en mente, el programa conformó tres tipos de actores: el Equipo Dinamizador, el Equipo Facilitador y las Beneficiarias; los tres, actuando de manera coordinada en el afán de reinventar su propio Modelo de Negocio, han ido demostrando las ventajas del Programa 3E.

El programa que se ha desarrollado en etapas conocidas como *olas*, ya avanza sobre la Ola III. En la Ola I, iniciada en junio de 2013, se contó con diez pymes Beneficiarias. En la Ola II descrita en este libro, y que se inició en noviembre de 2014, se avanzó a trece empresas de distintos sectores de la economía, y que por lo tanto producen bienes y servicios diferentes. Estas empresas están localizadas en diferentes regiones del país: cuatro en Cali, tres en Barranquilla, tres en Bucaramanga y tres en Pereira, y muestran que Colombia se puede y se debe descentralizar también con la presencia de empresas de excelencia exportadora ubicadas en ciudades distintas a la capital del país.

El Programa 3E impulsa a las empresas que ya tienen experiencia exportadora a aumentar, y en lo posible a diversificar, su oferta exportable, brindando herramientas que dinamicen su Modelo de Negocio. En el mediano y largo plazo esto se verá reflejado en mayores ingresos para las empresas, y por supuesto para el país. Para ello, las empresas se comprometen a conocer los mercados internacionales y a competir activamente en estos con Modelos de Negocio más innovadores para crear ventajas competitivas sostenibles.

Al momento de estar trabajando con las trece empresas aplicando la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), como fue descrita en el

Capítulo III, se descubrió que existe un gran espacio para ampliar, modificar, replantear e incorporar elementos en sus respectivos Modelos de Negocio para con ello darle un aire diferente y dinamizador a sus actividades exportadoras. El día a día de las empresas, las variables del entorno y las circunstancias internacionales llevan a que estas puedan desviar o perder el enfoque que se habían trazado para alcanzar sus metas tanto en ventas internas como externas, no se comprendan las situaciones complejas que se presentan, y por tanto no se tenga la capacidad de hallar las soluciones para hacerles frente.

Este proceso es importante ya que el Modelo de Negocio es la guía que tienen las empresas para planificar todas las actividades, desde la producción y la distribución, hasta la venta de sus productos en todos los mercados, de manera que se atiendan las necesidades que tienen los distintos clientes. Descubrir lo que se ha hecho bien y lo que se debe mejorar no es una práctica fácil, por lo que contar con un equipo facilitador conformado por firmas consultoras de reconocida experiencia en el ámbito del comercio internacional define el éxito del ejercicio al interior de la empresa. Para la Ola II y la Ola III CAF entrenó y certificó a cuatro Consultores 3E: Martín Gustavo Ibarra, de Araújo Ibarra & Asociados; Hernando José Gómez; Carlos Ronderos, de Ronderos & Cárdenas Consultores; y Carlos René Becerra Silva, quienes entraron en contacto con cada una de las trece Empresas Beneficiarias para dinamizar el Modelo.

También se contó con la participación de entidades públicas como Bancóldex y ProColombia, que como Equipo Dinamizador no solo aportaron capital financiero sino también intelectual, así como el respaldo como instituciones importantes en el comercio internacional del país. Otro actor con un papel importante a nivel regional han sido las cámaras de comercio, que ofrecen no solo son aportantes financieros y facilitadoras sino que además promueven el programa como uno de los proyectos con mayor dinamismo para el crecimiento regional. En sus sedes se han llevado a cabo los lanzamientos, los cierres y las convocatorias a las empresas y las sesiones con los empresarios. Junto con CAF, que es el creador y principal apoyo del Programa 3E, se puede afirmar que la participación de Confecámaras y de las cámaras de cada ciudad ha sido fundamental para el cabal desarrollo del Programa 3E.

La conceptualización del modelo implica consensuar los elementos teóricos de la metodología Canvas, de la teoría económica comercial y de las condiciones de la empresa a nivel interno, como lo es el recurso humano con el que

cuenta, los objetivos misionales, las estrategias que han creado para adaptar las propuestas de valor a los gustos y las preferencias de los consumidores, por lo que el concurso de la academia resulta definitivo para integrar todas estas condiciones.

Por lo anterior, el CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración ha actuado como academia líder, en razón a que su objetivo misional es formar un recurso humano que aporte al desarrollo empresarial colombiano a través de su programa de pregrado y posgrado, en los que se enfatiza en el emprendimiento y en el conocimiento teórico-práctico para gestionar empresas con proyección internacional que todo gerente, directivo y/o empleado de una organización debe tener. Este enfoque y experiencia académica ha sido muy útil para prestar asesoría, y validar tendencias y herramientas que pueden ser utilizadas por las empresas participantes en el programa. Por lo tanto, ha colaborado activamente en las sesiones que se llevan a cabo con los empresarios y el quipo facilitador asignado a cada empresa, jugando un papel central en el ejercicio del Programa 3E.

Es claro que la creatividad, la innovación y la apertura mental al cambio son fundamentales para el éxito de las empresas. Ya lo decía Michael Porter en un artículo de Harvard Review en marzo de 1990, las empresas logran su ventaja comparativa a través de actos sucesivos de innovación. Es por esto que el CESA ha practicado esa filosofía y la ha tomado como bandera en su función educadora, y en consecuencia aporta el capital intelectual e información valiosa para las empresas. El conocimiento que se ha venido gestando dentro del CESA ha empezado a dar sus frutos cuando se ha socializado no solo con sus estudiantes sino con las empresas, además de que, en un buen gesto de cooperación, ha hecho una transferencia de conocimiento hacia otras entidades de educación superior. Es así como se replicó el programa en otras ciudades, siguiendo una misma ruta de trabajo durante el desarrollo de la Ola II.

En este sentido, un aspecto clave en el desarrollo de la Ola II ha sido la inclusión de otras dos Universidades que amplían y potencian el papel de la academia: la UNAB, de Bucaramanga; y el ICESI, de Cali. Estas dos universidades han cumplido un papel fundamental en el trabajo adelantado con las empresas de Bucaramanga y de Cali, acompañando las sesiones de trabajo y aportando en ellas su capital intelectual. Su presencia dentro de la alianza es garantía de trasferencia de conocimiento y aplicación de Modelos de Negocio

innovadores y adaptables a las cambiantes circunstancias del mercado, tanto a nuevas empresas como a los estudiantes que serán los empresarios del futuro.

Esto indica que en el país se ha trazado una ruta hacia la conformación de empresas de excelencia exportadora, con un modelo de programa replicable y sostenible que tendría el mismo resultado para cada ciudad de Colombia, desarrollado con el apoyo de la academia y su conocimiento sobre las necesidades regionales del sector exportador en donde tienen injerencia.

Hacia una política pública

En el largo plazo se hace importante que un país haya definido una estrategia exportadora a través del desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas, lo que se consigue con un mayor nivel en la capacitación de la fuerza laboral y del conocimiento de la tendencia del comercio mundial. Es así que las exportaciones de mercancías de los países miembros de la OMC ascendieron a un total de 18,0 billones de dólares americanos en 2014. De ellos, el 51% fue realizado por los diez de países top en el comercio de mercancías: China, Estados Unidos, Alemania, Japón, Países Bajos, Francia, Corea, Italia, Hong Kong y Reino Unido. Tan solo el 41% de dicho comercio fue hecho por los países en desarrollo, en donde competimos nosotros.

Durante 2015 el crecimiento del comercio mundial siguió siendo moderado, de forma que la relación que prevaleció durante varios años entre el crecimiento del volumen del comercio y el crecimiento del PIB mundial de 2 a 1, ahora es de 1 a 1. Como se vio en el Capítulo I, son varios los factores que explican esta situación, entre ellos la desaceleración del crecimiento del PIB en las economías emergentes, la desigual recuperación económica en los países desarrollados, el aumento de las tensiones geopolíticas, la drástica disminución de los precios mundiales del petróleo y el debilitamiento de los precios de los productos básicos.

A esto se le agregan los altos costos del comercio exterior, que en la mayoría de los casos de los países en desarrollo limitan sus oportunidades comerciales y frenan el crecimiento. Esto es presentado en el informe del 2015 de la Organización Mundial del Comercio (WTO, 2015) sobre el comercio mundial, en el que se señala que los costos del comercio de países en desarrollo equivalen a 219% del costo de producción de un bien, mientras que para los desarrollados equivalen a 170%.

Estos factores, junto con otros como la infraestructura vial, afectan la competitividad de las exportaciones colombianas, como se deduce de las entrevistas concedidas por expertos, dirigentes gremiales y empresarios, transcritas en el Capítulo II.

Así las cosas, ha sido una realidad sentida en el país la carencia de una política pública coordinada dirigida a formar empresarios con vocación exportadora que aglutine los sectores económicos y permita que la tercerización de la economía esté fundamentada en el aprovechamiento de los recursos disponibles generados en los sectores primario y secundario. Los esfuerzos del gobierno han estado centrados en crear las condiciones macroeconómicas favorables para la creación y sostenibilidad empresarial, como lo es la estabilidad cambiaria, la formación de una base impositiva que se ajuste a las necesidades financieras de la nación y que tenga en cuenta las realidades de los empresarios, el fortalecimiento del sector financiero para que pueda ser un brazo de apalancamiento del sector empresarial, y crear y desarrollar una ruta comercial hacia los mercados internacionales más pujantes a través de negociaciones comerciales contempladas en acuerdos comerciales. Por esto, la participación de los empresarios para aprovechar estas oportunidades se hace fundamental, pero ella se logra en la medida que vislumbran la ruta y cuentan con el apoyo de expertos que, sin estar inmersos en los quehaceres diarios de cada empresa, pueden contemplar el bosque y aportar ideas para alcanzar un mayor desarrollo.

Una política pública permite institucionalizar los objetivos, reducir los costos derivados de la contratación de firmas consultoras especializadas en distintas áreas por cada empresa, permite socializar rápidamente el conocimiento, y fomenta la transferencia tecnológica a través de la formación de un recurso humano con los mismos objetivos. Con esto se logra un entorno competitivo que estimula la iniciativa privada como motor básico para la creación de más bienes y servicios, disminuyendo la ansiedad y los temores fundados en la incertidumbre, y además contribuyendo a que el Estado juegue el papel que le corresponde en formar los lineamientos y directrices para el desarrollo empresarial conforme a los objetivos establecidos en el marco jurídico colombiano.

El objetivo final de esta política sería lograr que las importaciones de productos con valor agregado disminuyan en el tiempo mientras que las exportaciones colombianas se centren en productos terminados que formen

parte de las cadenas globales de valor, y no solo en la venta de materias primas y recursos naturales.

Es por esto que CAF y Bancóldex consideran que para lograr el objetivo de aumentar la competitividad, diversificar la oferta exportable y los mercados de exportación, se hace imprescindible aprovechar los beneficios del Programa Empresas de Excelencia Exportadora-3E. Un programa que busca traer empresas anclas, así como nuevas empresas que logren atraer crecimiento e innovación en cuanto a productos que aún no existen en el país, que permita insertarnos con mayor rapidez y certeza en las cadenas globales de valor.

Así, como se describió en el Capítulo I, se tendrá como resultado que el comercio exterior colombiano, con el apoyo del sector público y la participación decidida del sector privado, habrá cambiado dramáticamente su Pareto en los próximos años de la siguiente manera: el 60% de las exportaciones de bienes estará integrado por manufacturas, la mayoría de ellas de valor agregado; un 20% adicional por nuevas exportaciones agroindustriales; y el petróleo y el carbón, que durante décadas representaron hasta el 70% de las exportaciones, se habrán reducido al 20%.

Con este libro se cierra la Ola II y se da paso al desarrollo de la Ola III, que se está centrado en impulsar un mayor número de empresas exportadoras líderes de Colombia a incrementar sus ventas en el exterior por medio de la innovación en sus Modelos de Negocio Internacional utilizando metodologías certificadas a nivel internacional, y en proyectarse como ejemplo para las empresas de otros países en los cuales tiene impacto CAF.

Referencias Bibliográficas

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc.

WTO. (2015). La economía y el comercio mundiales en 2014 y comienzos de 2015. En W. T. Organization, *Comercio Mundial 2015* (págs. 14-33). [archivo PDF] Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr15-1_s.pdf.

Glosario

3E: Empresa de Excelencia Exportadora.

Academia: Es la Institución de Educación Superior que participa y acompaña al Programa 3E y su metodología a través de conocimiento, aporte intelectual e investigación. Además, por su involucramiento en la disciplina de la Administración de Empresas.

app: Alianza público-privada.

Autodisrupción: Nombre dado por la Metodología 3E al proceso de cambiar el Modelo de Negocio constantemente 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, de los autores Osterwalder y Pigneur (2010). Se conoce también como Canvas o Lienzo. Está compuesto por nueve bloques que se visualizan en una sola imagen.

caf: Banco de Desarrollo de América Latina (antes Corporación Andina de Fomento).

Encuesta Máster: 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 junta directiva de cada empresa o Beneficiaria. Este participa 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, está constituido por representantes del sector público, sector privado y la academia. Participa con sus aportes intelectuales en las tres sesiones.

Fases del Programa 3E: Etapas de construcción del programa. Son dos en total, y 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 dueños y alta dirección de las empresas que cumplen criterios de elegibilidad. Como entregable, 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, a partir del cual 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. Se formula el Plan Dinamizador del Desempeño Exportador de cada 3E compartido y construido con la alta dirección de cada una para cruzar, durante o después de su intervención, sus necesidades/debilidades contra la oferta de desarrollo empresarial para la exportación (público-privada). Esta fase es ejecutada por el director del Programa 3E y dura cuatro meses.

MNE: Modelo de Negocio Exportador.

MNI: Modelo de Negocio Internacional.

ola: La expresión ola dentro del programa significa la manera como este se desarrolla: por fases o etapas. Se expande con ondulaciones progresivas hasta lograr escalamiento ascendente a los niveles propuestos y replicabilidad del modelo a mayor número de empresas en diversas ciudades.

Plan Dinamizador: 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 y que tiene el propósito de potencializar las exportaciones de las empresas exportadoras que cuentan con presencia y trayectoria en los mercados internacionales.

Reporte Individual- Sesiones Plenarias: Son los informes que diligencia sobre cada sesión cada una de las personas que hacen parte del Equipo Dinamizador.

Sesión Plenaria: Se trata del nombre dado a las sesiones (tres por empresa). Consta de un trabajo en conjunto entre el Equipo Dinamizador y cada empresa seleccionada (Equipo Primario) a través de talleres de un día completo de duración, en el que se trabaja en la construcción metodológica y práctica de su MNE.

Socios del Programa 3E: Son las entidades pertenecientes al sector público, sector privado y academia que aportan su capital intelectual y oferta de desarrollo empresarial, financiera y no financiera, para el Programa 3E.

Anexos

Perfil de los editores - autores

Juan María Andrade Pérez. Ingeniero Electrónico de la Universidad Javeriana de Bogotá, con Maestría en Ciencias, M.Sc., en Ingeniería Industrial de St. Louis University en los Estados Unidos, con énfasis en cadenas internacionales de logística y abastecimiento, y con Imba (International mba) del Moore School of Business de University of South Carolina en los Estados Unidos con énfasis en Estrategia y Marketing Internacional. En la actualidad es consultor, docente y miembro del grupo de investigación cegli, Centro de Estudios sobre Globalización e Integración del cesa.

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 de café de Colombia y otros productos del sector agrícola; Gerente General de la Comercializadora 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 y de la Universidad Javeriana, Universidad de la Sabana y cesa – Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Luis Antonio Loaiza Mendoza. Economista y Administrador de Empresas de la Universidad Santo Tomás de Aquino. Especialista en Asuntos de Economía Internacional de la Universidad de Hsinchu en Taiwán y Wyoming de Estados Unidos. Actualmente candidato a Maestría en Gestión y Auditoría en Medio Ambiente de la Univ. Europea Miguel de Cervantes. Es catedrático y conferencista en reconocidas universidades del país: Externado de Colombia, Rosario, UNAB y CESA. Socio y Representante Legal de la firma De Una Consultores sas.

Trabajó durante once años en la Oficina de Planeación, en la Dirección de Programación de Comercio Exterior y en la Dirección de Integración Económica del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia. Asesoró a varias empresas en la elaboración de la estrategia negociadora en normas de origen para la negociación de el TLC con Estados Unidos. Ha sido consultor externo en temas financieros de la Organización de Estados Americanos OEA. Es aliado estratégico de la firma Research & Oportunities International Strategy Consultants. Ha participado en varias publicaciones relacionadas con el comercio exterior colombiano con diversas editoriales. Participó como consultor en el proyecto de formación en políticas comerciales transversales para la implementación del TLC con USA, liderado por Mincomercio.

Eugenia Ordóñez Noriega. Abogada, especializada en Ciencias Sociales y Económicas de la Pontificia Universidad Javeriana , y Maestría en Humanidades en la Universidad Adolfo Ibañez de Santiago de Chile. Actualmente es catedrática de negocios internacionales en el Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA y de Historia de la Cultura e Historia del Arte en la Universidad Sergio Arboleda y participa en el grupo de investigación CEGLI, Centro de Estudios sobre Globalización e Integración del CESA.

Dirigió la Unidad de Trabajo Legislativo de la senadora Marta Lucía Ramírez. Fue abogada de la Oficina de Cambios del Banco de la República, asesora jurídica de la Presidencia de la República, Secretaria General de la CAR, Presidente de Leasing Santander durante diez años y Directora de la Oficina de Proexport en Chile durante cinco años. Fue miembro de las juntas directivas del Banco Anglo Colombiano, la Fiduciaria del Banco Anglo Colombiano, Fiduanglo y la Federación de Compañías de Leasing, Fedeleasing. Ha sido asesora de diversas empresas en su proceso de internacionalización.

Martín Gustavo Ibarra Pardo, presidente de Araujo Ibarra & Asociados S.A, es Abogado Socio Economista de la Pontificia Universidad Javeriana. Realizó estudios de Derecho Comparado en la Universidad de Texas en Dallas y de Promoción de Exportaciones en el ICE de Italia.

Fue fundador y primer presidente de la Asociación Latinoamericana de Zonas Francas. Actualmente es Vicepresidente de la Organización Mundial de Zonas Francas (WFZO) con sede en Dubai. Ha sido Presidente de la Cámara de Servicios Legales de la ANDI, así como de la Junta Directiva de las Cámaras de Comercio Colombo Americana y Colombo China de Inversión y Comercio. Promotor de varias Zonas Francas en Colombia. Ha sido profesor universitario, y se ha destacado como conferencista internacional en temas de comercio exterior y zonas francas.

En 2004 recibió el premio "Lifetime Achievement Awards" entregado por el Ministerio de Comercio Exterior de la India. En el 2016 recibió la Orden del Dragón, otorgada por la Cámara de Comercio Colombo China.

Carlos Eduardo Ronderos Torres, fundador y presidente de Ronderos & Cárdenas es Phd. Economista de la Universidad del Rosario en Bogotá, con estudios de maestría y doctorado en la Universidad de Glasgow en Escocia.

Tiene amplia experiencia en el campo de comercio exterior tanto en el sector privado como en el sector público. Durante diez años fue presidente del World Trade Center de Bogotá y miembro de la junta directiva del World Trade Centers Association en Nueva York. En estas entidades tuvo a su cargo el desarrollo de los programas de apoyo a los empresarios en sus operaciones de comercio exterior que incluyo misiones comerciales, bases de datos, inteligencia de mercado y ruedas de negocios.

El Doctor Ronderos fue Ministro de Comercio Exterior de Colombia, lideró en la Comunidad Andina el ingreso de Perú al área de libre comercio y participó activamente en las negociaciones del ALCA. Presidió la comisión andina de ministros. Ha escrito sobre varios libros sobre temas de economía y política, ha pertenecido a importantes juntas directivas entre ellas la de la Cámara de Comercio Colombo-Americana, Hoteles Royal y Aerolíneas Centrales de Colombia-ACES. Ha sido docente en el área de economía internacional por más de veinte años.

Evidencia fotográfica Ola II

(Fotografías: cortesía de Bancóldex)

Lanzamiento Ola II. cesa-Colegio de Estudios Superiores de Administración

Luis Fernando Castro, Bancóldex

Víctor Traverso, caf

José Manuel Restrepo, cesa

Empresarios y gremios apoyando el lanzamiento de la Ola II y el lanzamiento del libro de la primera Ola

Evidencia fotográfica Ola II

Empresarios Ola I

Moduart y María Claudia Sánchez de CAF

Lanzamiento Ola II

José Manuel Restrepo, CESA; Luis Fernando Castro, Bancóldex; Víctor Traverso, CAF; Ángela García, CESA; Peter Knudsen, Icontec.

Lanzamiento Ola II en la Cámara de Comercio de Pereira (gremios y empresarios)

Reconocimiento CAF/Bancóldex para empresarios participantes en la Ola II

Magnetrón - Busscar de Colombia - Ingenio Risaralda: los homenajeados.

Empresa de Excelencia inval de Cali

José Manuel Londoño, Gerente recibiendo reconocimiento; Ángela García, directora Programa 3E, y Luis Fernando Castro, presidente Bancóldex.

Lanzamiento Ola II en la Cámara de Comercio de Barranquilla con empresarios exportadores

Lanzamiento Ola II Cámara de Comercio de Bucaramanga

Lanzamiento Ola II en la Cámara de Comercio de Cali

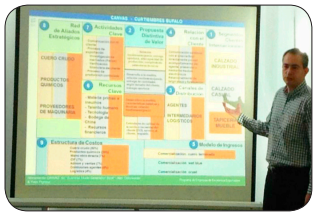
Luis Fernando Castro, Presidente Bancóldex; Esteban Piedrahita, Presidente CC Cali y Hernando José Gómez, Consultor 3E

Evidencia fotográfica Ola II

Maratón de Canvas en Plenaria III- Beneficiaria Cosmoagro Cali

Herramientas de apoyo para diseñar el Plan de Acción a seguir del Modelo de Negocio Exportador Dinamizado de una de las Beneficiarias en Cali

Presentación mne consensuado Curtiembres Búfalo, Barranquilla, en la segunda sesión plenaria



Consultora Araújo Ibarra

Martín Gustavo Ibarra y Ana María Varela

Taller sobre uso del app Strategyzer, Beneficiarias Ola I y II, cámaras de comercio y Bancóldex

Pedro Fernández, representante de Strategyzer para Colombia.

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Este libro se terminó de imprimir en junio de 2016, en Bogotá DC
Se compuso en caracteres Adobe Caslon Pro de 12 pts.
Y se imprimió sobre papel Bond de 75 gr.