

**MODELO DE NEGOCIO PARA EXPORTACIÓN DE ADHESIVOS Y BARNICES  
A CENTROAMÉRICA: COSTA RICA, GUATEMALA Y PANAMÁ**

**JORGE MARIO ORTIZ ORREGO**

**JUAN FERNANDO VÉLEZ RESTREPO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN**

**2015**

**MODELO DE NEGOCIO PARA EXPORTACIÓN DE ADHESIVOS Y BARNICES  
A CENTROAMÉRICA: COSTA RICA, GUATEMALA Y PANAMÁ**

**JORGE MARIO ORTIZ ORREGO**

**JUAN FERNANDO VÉLEZ RESTREPO**

**Asesor temático:**

**Carlos Jaime Buitrago Quintero**

**Asesor metodológico:**

**Beatriz Uribe**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Para la realización del presente trabajo de grado queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos al ingeniero Carlos Jaime Buitrago Quintero, por toda la información y la asesoría que en aspectos temáticos tuvo la gentileza de compartir con nosotros. Su gran experiencia, su dedicación y sus múltiples documentos en torno a la temática desarrollada nos fueron de gran ayuda para llevar a cabo los objetivos propuestos.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	11
1. SITUACIÓN EN ESTUDIO O PROBLEMA .....	13
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. ASPECTOS CONCEPTUALES RELACIONADOS CON EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	17
5. METODOLOGÍA.....	19
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	21
6.1 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL.....	21
6.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS .....	21
6.2.1 Condiciones internas .....	21
6.2.2 Condiciones externas .....	22
6.2.3 Resultados .....	23
6.3 ANÁLISIS STEPPV PARA SELECCIÓN DE PAÍSES OBJETIVO .....	25
6.3.1 Variables de la demanda .....	25
6.3.2 Elementos de la demanda sobre los países objetivo.....	26
6.4 EL JUEGO DE LOS ACTORES.....	30
6.5 HIPÓTESIS DE FUTURO – ESCENARIOS PARA PAÍSES PRIORIZADOS .....	34
6.6 MATRIZ FLOR.....	35

6.6.1 Fortalezas .....	35
6.6.2 Limitantes.....	35
6.6.3 Oportunidades .....	36
6.6.4 Retos.....	36
6.7 ESTRATEGIA DEFINIDA .....	36
6.8 CUADRO DE GESTIÓN INTEGRAL (CGI).....	37
6.8.1 Objetivos estratégicos .....	37
6.8.2 Indicadores .....	38
6.8.3 Plan de iniciativas .....	38
6.9 MODELO DE NEGOCIO CANVAS FINAL.....	40
7. CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
ANEXOS .....	45

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Calificación de los factores externos.....	23
Tabla 2. Valoración numérica de las calificaciones externas.....	24
Tabla 3. Información STEEPV.....	25
Tabla 4. Problemáticas de la demanda .....	27
Tabla 5. Ponderación de problemáticas .....	28
Tabla 6. Ponderación juego de actores .....	31
Tabla 7. Objetivos por perspectivas .....	37
Tabla 8. Indicador por perspectivas.....	38
A continuación presentamos el plan de iniciativas, en la tabla 9. ....	38
Tabla 9. Plan de iniciativas.....	39
Tabla 10. Modelo de negocio final.....	40

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Motricidad vs. dependencia .....	29
Figura 2. Interpretación plano de motricidad vs. dependencia.....	29
Figura 3. Influencia vs. dependencia .....	32
Figura 4. Interpretación plano dependencia vs. influencia.....	32
Figura 5. Ejes de Shwartz para escenarios .....	34

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 2. Identificación de los recursos estratégicos, condiciones internas .....	47
Anexo 3. Identificación de los recursos estratégicos, condiciones externas .....	49
Anexo 4. Resultado condiciones externas .....	54
Anexo 5a. Análisis STEPPV para selección de países objetivo (delimitación espacial) .....	55
Anexo 5b. Análisis STEPPV para selección de países objetivo (otras variables).....	56
Anexo 6. Elementos de la demanda - análisis estructural .....	57
Anexo 7a. Resumen resultado - Matriz análisis estructural .....	58
Anexo 7b. Resumen resultado - Matriz análisis estructural gráfico.....	59
Anexo 8a. Análisis juego de actores – Matriz de relaciones de fuerza entre actores.....	60
Anexo 8b. Análisis juego de actores – Matriz de relaciones de fuerza entre actores gráfico.....	61
Anexo 9. Determinación de variables para definición de escenarios .....	62
Anexo 10. Cuadro de gestión integral (CGI).....	63
Anexo 11. Plan de iniciativas .....	65
Anexo 12. Modelo de negocio final .....	66

## RESUMEN

Con el fuerte entorno competitivo que generó la globalización y la apertura económica, las empresas necesitan cada vez más explorar su incursión en nuevos mercados para crecer o subsistir en condiciones de rentabilidad. Costa Rica, Guatemala y Panamá representan una oportunidad cercana para las empresas del sector químico colombiano de barnices y adhesivos, mediante la exportación de sus productos. La evaluación de esta oportunidad de negocio utilizando una metodología como Canvas, complementada por diversas herramientas de análisis competitivo, posibilitaron definir una propuesta de valor para sustentar su potencial. Para ello fue necesario realizar un diagnóstico Canvas inicial, para identificar los recursos estratégicos internos y externos, realizar una revisión detallada de los diferentes aspectos sociales, económicos, ecológicos, políticos, legales, tecnológicos y de valores en los países en estudio, y así determinar el mercado objetivo real. Posteriormente, se realizó un análisis estructural, que permitió ahondar en las diversas problemáticas y encontrar sus dependencias, determinando los diferentes actores que afectan el negocio potencial, y realizar escenarios a futuro que permitieron mantener una actitud proactiva para evolucionar de manera positiva ante los potenciales conflictos. Finalmente, se tomaron de nuevo los diversos bloques de la metodología Canvas, con el propósito de definir con claridad cuál debía ser la propuesta de valor que permitió abordar, mediante un modelo de entrada como la exportación, los diversos clientes de barnices y adhesivos en el mercado centroamericano para los exportadores colombianos.

**Palabras clave:** modelo de negocio, competitividad, adhesivos, barnices, mercado centroamericano

## ABSTRACT

With the strong competitive environment generated by globalization and economic openness, the companies increasingly need to further explore his introduction into new markets to grow or survive. Costa Rica, Guatemala and Panamá represent a close chance for the Colombian industry of varnishes and adhesives, by exporting their products. The evaluation of this business opportunity using a methodology such as Canvas, complemented by various competitive analysis tools made it possible to define a value proposition to sustain their potential. So, it was necessary to perform an initial Canvas diagnostic, in order to identify which are the external and internal strategic resources, to make a detailed review of the different aspects of social, economic, ecological, political, legal, and technological and values in the studied countries, and so determine the target market. Furtherly it was developed a structural analysis, in order to deep in the different aspects and to get the dependence level, determine the different actors that could affect the potential business, and perform sceneries in the future that let to keep a proactive attitude to evolve in a positive manner in front to potential conflicts. Finally, the blocks of the Canvas methodology was taken in order to clearly define what should be the value proposition that allowed to address, through an input as the export mode, the different customers of varnishes and adhesives in the Central American market for Colombian exporters.

**Key words:** business model, competitiveness, adhesives, varnish, Centroamerican market

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el entorno de los negocios a nivel mundial ha venido avanzando a mayor velocidad, como consecuencia de la aceleración del proceso de globalización de mercados y de que cada vez haya más países que están abriendo sus fronteras, que enfocan su comercio exterior desde y hacia nuevos destinos. Colombia, a pesar de ser un país con una posición geográfica privilegiada y rico en biodiversidad y en recursos naturales, no es ajeno a esa realidad. Por esta razón, nuestra industria manufacturera necesita hacer un cambio de paradigma, y migrar de un modelo tradicional de oferta exportadora sustentada solo en recursos naturales, hacia un modelo de oferta de exportación basada en mayor valor agregado, y, de esta forma, no solo ganar solidez frente a la entrada de nuevos jugadores al mercado local, sino también ganar competitividad para llegar a mercados nuevos y cada vez más exigentes. En un contexto más específico, la industria química en Colombia, la cual gana en capacidad productiva gracias a la llegada de más compañías multinacionales, tiene una gran oportunidad de diversificar su oferta de productos hacia mercados en los países cercanos.

El mercado centroamericano, al ser una región con una población total que es casi igual a la que tiene Colombia, y por la cercanía geográfica, constituye un mercado natural para nuestro país. En general, son países que, aunque tienen una gran apertura al consumo de productos importados por su insuficiencia productiva, hasta hoy la mayor parte de la oferta la reciben de países como Estados Unidos y México. En el sector químico esta realidad es mucho más marcada, y está claramente inclinada hacia Estados Unidos. Es por esto que la industria colombiana puede revisar esta situación y convertirla en una oportunidad de sustitución de corto plazo, lo cual cobra mayor vigencia en el contexto actual de fuerte devaluación de nuestra moneda frente al dólar. Países como Costa Rica, que son grandes exportadores de frutas y de banano, demandan una cantidad importante de adhesivos para el proceso de empaquetado y sellado de su oferta de exportación al mundo. Por otro lado, por el tamaño de la población y por un tema cultural, en estos países la demanda de barnices y recubrimientos es

muy importante; no en vano, compañías colombianas del sector ya realizan inversión extranjera directa en ellos, como un movimiento de expansión regional.

El propósito de este trabajo de grado fue abordar, mediante la metodología de un modelo de negocios como el Canvas, respaldado en herramientas de análisis competitivo y de prospectiva, esta oportunidad para el sector de adhesivos y barnices colombianos en el mercado centroamericano, para lo cual se comenzó con el planteamiento de un Canvas inicial, que permitió obtener tener un primer diagnóstico de la situación; a continuación se analizaron cuáles son eran los recursos estratégicos, utilizando herramientas de referenciamiento competitivo; luego se realizó un análisis interno y externo, mediante la cuantificación de los impactos de fuerzas del sector y del entorno; se definió el mercado objetivo basado en el modelo de análisis STEEPV (por sus siglas en inglés: social, tecnológico, económico, ambiental/ecológico, político y temas basados en el valor), y se abordó un análisis prospectivo de los mercados definidos, haciendo énfasis en la matriz FLOR (fortalezas, limitantes, oportunidades y retos); después se definió la estrategia para abordar esos mercados, para finalmente volver sobre el modelo Canvas, de forma concluyente, tomando ventaja de la formación en temas de mercadeo que poseen los proponentes de este trabajo y haciendo énfasis en la definición de una clara propuesta de valor que constituya una fortaleza de ingreso en esos países.

Este trabajo tiene el propósito de servir como fuente de consulta inicial a los gerentes de negocios de las empresas del sector químico colombiano, específicamente del segmento de adhesivos y barnices, para que consoliden una oportunidad de diversificación en mercados cercanos, como el centroamericano, con una idiosincrasia, una cultura y una forma de hacer negocios muy similares a la nuestra. Esta propuesta, como se mencionó al comienzo, cobra mayor vigencia en el actual entorno de globalización y de competitividad, y especialmente en virtud de la dificultad que hay en el presente para hacer negocios con países que por décadas fueron naturales para la industria colombiana, como el venezolano y, actualmente, el ecuatoriano y el argentino. Esta es entonces una nueva oportunidad de expandirse hacia otros destinos de negocios.

## 1. SITUACIÓN EN ESTUDIO O PROBLEMA

En el contexto económico actual de la industria química en Colombia de alta competencia y de un mercado local relativamente maduro, y teniendo en cuenta que el entorno de negocios en las organizaciones es cada vez más globalizado, se hace necesario encontrar nuevos mercados para diversificar la oferta y compensar las restricciones de orden político y económico que le impiden al exportador colombiano llegar a algunos mercados naturales.

Dada la ubicación geográfica de Colombia, el bloque centroamericano es un mercado natural para la exportación de productos de diversos sectores, por ser una región relativamente cercana y con fácil acceso desde Colombia, pues las rutas marítimas son abundantes y rápidas. Esto hace que las posibilidades de aceptación de productos que ingresan desde Colombia sean más altas; además, se buscó tomar ventaja del hecho de que su balanza comercial es importadora; a esto le podemos sumar el que la idiosincrasia y la forma de hacer negocios de la zona son muy similares a la nuestra. En dicha zona existe una tradición democrática desde hace varios años, lo que hace que exista una legislación clara para los negocios. Por otro lado, también se posee una afinidad religiosa, de lenguaje y de niveles de alfabetización.

Centroamérica tiene alrededor de 46 millones de habitantes entre todos sus países, de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadísticas de Guatemala (INE, s. f.), lo cual lo constituye en un mercado comparable en tamaño con la población colombiana, que es del orden de 47 millones de habitantes.

Como lo indicó Garay (1998), Colombia es un país que por décadas tuvo una política de comercio exterior proteccionista, y dependió de las materias primas o de productos de menor valor agregado dentro de su oferta exportadora. Luego de la apertura económica del país, a comienzos de los años noventa, como paso para integrarse a la economía global, su industria manufacturera ha venido resultando afectada por la agresiva competencia de la oferta

proveniente de otros países, especialmente de los asiáticos. Dicha apertura constituye una amenaza para esta industria, y en especial para la química, pero también puede constituir una oportunidad para replicar el ejercicio, y para abrirse a explorar nuevos mercados de exportación.

Tal como aparece en el informe de la Secretaría de Integración Centroamericana (SIECA, 2012) sobre las estadísticas de comercio centroamericano, la balanza comercial de esta región se inclina a la importación de bienes, ya que durante 2012 sus exportaciones alcanzaron la cifra de US\$ 29.636 millones y las importaciones fueron del orden de US\$ 56.977 millones, lo que indica que es una región en la cual existen oportunidades para la oferta exportadora colombiana. Esto se hace evidente en el mismo informe de SIECA (2012), en el que se detalla que, a cifras actuales de esas importaciones de Centroamérica solamente el 2,6% proceden de Colombia.

Con los países centroamericanos, Colombia tiene actualmente vigente un TLC con Guatemala, El Salvador y Honduras, lo cual representa una oportunidad. Con Costa Rica y Panamá tiene tratados recientemente firmados, pero aún en espera de ratificación de los Congresos de ambos países. No obstante, como concluyen Bermúdez y Romero (2012) en su trabajo de grado sobre las relaciones comerciales entre los dos países, existen coincidencias que han facilitado la revisión de este acuerdo entre las partes interesadas, como, por ejemplo, las necesidades de insumos como pinturas y pegamentos, en este país.

Podemos resaltar como una experiencia positiva, que muchas empresas colombianas podrían intentar replicar, el reciente caso en el cual la empresa Pintuco adquirió una importante empresa del sector de pinturas en Costa Rica, como se cita en el artículo publicado en El Tiempo (2012). Este modo de entrada surge justo como consecuencia final de un proceso que, años atrás, comenzó con la incursión vía exportación de dicha empresa colombiana hacia el mercado centroamericano.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de negocio para la exportación de adhesivos y barnices al mercado de Guatemala, Costa Rica y Panamá, basado en la metodología Canvas, con el fin de sustentar su potencial para la Organización.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar la inteligencia de mercado de los productos en estudio, basados en un análisis STEEPV.
- Definir la propuesta inicial de valor para el segmento de clientes.
- Realizar un análisis de competitividad basado en estudio de fuerzas internas y externas y técnicas prospectivas.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Se considera que este trabajo de grado es importante por la necesidad que tienen las empresas colombianas, en un entorno cada vez más globalizado, de encontrar nuevos socios comerciales y nuevos mercados potenciales para su oferta exportadora de productos y servicios, y de esta forma potencializar sus negocios y sus crecimientos en ventas, alcanzar las rentabilidades esperadas y, a la vez, disminuir el riesgo al diversificar su portafolio de clientes en otros destinos, lo que también disminuye su alta dependencia del mercado nacional.

Este trabajo busca ser relevante para las empresas del sector industrial químico en Colombia, específicamente para las dedicadas a la producción de barnices y adhesivos, ya que puede constituir una fuente de información que servirá como punto de partida para la realización de sus planes de negocio orientados a los mercados de Costa Rica, Guatemala y Panamá.

#### **4. ASPECTOS CONCEPTUALES RELACIONADOS CON EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

Un modelo de negocio es una herramienta mediante la cual una empresa busca generar ingresos y utilidades, planificando en diversas etapas cómo agregar valor para sus clientes en un segmento de mercado.

Como afirman Chesbrough & Rosenbloom (2002):

(...) un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Existen diversos tipos de modelo de negocio en la literatura, entre los cuales podemos hacer referencia al modelo de Demil y Lecocq (2009), el cual realiza un análisis desde dos puntos de vista: uno estático, relacionado con la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes del modelo, y un punto de vista dinámico, relacionado con la necesidad de pensar en la evolución del modelo como tal. Estos autores plantean como modelo de negocio la combinación de tres elementos: recursos y competencias (RC), organización (O) y proposición de valor (V); es decir, RCOV. Así mismo, Johnson, Christensen & Kagermann (2008) proponen un modelo de negocio consistente en cuatro elementos: propuesta de valor para el cliente (PVC), fórmula de utilidades, identificación de recursos claves y procesos claves.

De acuerdo con nuestra intención, tal como lo muestra Osterlwalder (2010), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, y éstos son los pilares sobre los que se sustenta una iniciativa de negocio. Con la descripción de los nueve bloques en su modelo Canvas, el negocio planteado se definió de una manera clara. A diferencia del modelo expuesto por Christensen (2008), que define cuatro elementos para

tener un modelo de negocios exitoso, Canvas muestra con mayor claridad y facilidad el diagrama de modelo de negocio, ya que se apoya gráficamente para describir cómo interactúan: la propuesta de valor, el segmento de clientes, la relación con los mismos, los canales de distribución y comunicación seleccionados, la fuente de ingresos usada, los recursos y actividades claves, al igual que la red de aliados; todo esto respaldado en los costos necesarios para cubrir las operaciones que permiten cumplir la propuesta de valor. Trabajos como el mostrado por Márquez García (2010), basado en la metodología y en las interacciones entre los nueve bloques de Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010), corroboran que este modelo es una herramienta válida para sustentar oportunidades de negocio potenciales, permite dar claridad, y facilita el diseño, la evaluación y la innovación de los mismos, gracias a lo cual se constituye en una base fundamental para que un gerente pueda tomar decisiones sobre la viabilidad de dicha iniciativa de negocio. En este trabajo seleccionamos el modelo Canvas de Osterwalder no solo por estas razones, sino porque consideramos que dicho modelo incluyó todos los fundamentos que iluminaron los objetivos definidos.

## 5. METODOLOGÍA

El presente trabajo de grado se desarrolló así: la sección 6.1 inició con la aplicación del modelo Canvas, para plantear la situación actual del negocio potencial en el mercado local colombiano, y de esta forma se obtuvo un diagnóstico preliminar. En la sección 6.2, se identificaron los recursos estratégicos: activos, procesos y competencias, y se adelantó una evaluación de análisis competitivo frente a jugadores del mercado, por medio de la aplicación de metodologías de referenciamiento, para identificar fortalezas y limitaciones actuales. También se llevó a cabo un análisis externo, haciendo énfasis en la cuantificación de los diversos impactos de las fuerzas competitivas tanto del sector como del entorno, y de esta forma identificar las fuerzas de mayor impacto sobre el modelo de negocio potencial; todos estos análisis permitieron definir las fortalezas, las limitaciones, las oportunidades y los retos presentes para el negocio en estudio. En la sección 6.3, se utilizó una adaptación del modelo STEEPV para seleccionar el mercado objetivo dentro de los diversos países del mercado centroamericano, así como para identificar las variables, elementos y principales problemáticas de la demanda. En la sección 6.4, se utilizó la metodología de juego de actores como herramienta de análisis prospectivo en los países priorizados: Guatemala, Costa Rica y Panamá. En la sección 6.5, se generaron escenarios de futuro y se identificaron oportunidades y retos. En la sección 6.6, se elaboró la matriz FLOR futura y se llevó a cabo la toma de decisiones, lo cual permitió plantear posteriormente, en la sección 6.7, la estrategia definitiva. De esta estrategia se desprendió el cuadro de gestión integral creado en la sección 6.8. Finalmente, en la sección 6.9, se redefinió el negocio inicial y se planteó un Canvas concluyente.

Todos los datos que se utilizaron en el presente trabajo de grado fueron recopilados de bases de datos y de fuentes de información secundarias, las cuales se citan al final en las referencias bibliográficas. Así mismo, se utilizó información de manejo propia de los autores del trabajo de grado, obtenida de su experiencia en múltiples viajes a la zona y de varios años de experiencia en la realización de negocios relacionados con productos como barnices y adhesivos.

## **6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **6.1 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL**

Inicialmente, se planteó un modelo de negocio como una propuesta preliminar de lo que podría ser un modelo viable en Colombia. En el Anexo 1: Modelo de negocio actual, metodología Canvas, se presenta el resultado de esta primera aproximación.

### **6.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS**

La identificación de los recursos es un paso muy importante, ya que determina cuáles serán los recursos idóneos para ser usados en el nuevo modelo de negocios. Para este proceso, se utilizó un modelo cuantitativo, para el análisis competitivo de un negocio, que fue aplicado tanto para el análisis de las condiciones internas como para las condiciones externas.

#### **6.2.1 Condiciones internas**

Lo primero en ser evaluado fueron las condiciones internas para el modelo de negocios. En el Anexo 2: Identificación de los recursos estratégicos, condiciones internas, se presenta un resumen de lo encontrado.

De este análisis de condiciones internas se identificó como principal debilidad la necesidad de llegar a un buen acuerdo con el proveedor de tecnología, para la fabricación de los adhesivos y barnices. Así mismo, se identificó que las mayores fortalezas internas son el alto conocimiento de los productos y el saber aplicarlos para generar valor para el mercado objetivo.

### 6.2.2 Condiciones externas

Lo siguiente en ser evaluado fueron las condiciones externas para el modelo de negocios. En el Anexo 3: Identificación de los recursos estratégicos, condiciones externas, se presenta un resumen de lo encontrado.

Después del análisis de las diferentes fuerzas que generaban impacto sobre el sector industrial, se encontró que las más relevantes por ejercer baja presión fueron cinco, y las más relevantes por ejercer alta presión fueron cuatro. Estas fuerzas se detallan a continuación.

En la fuerza de *rivalidad de los competidores existentes*, se encontraron varios generadores de baja presión, como el grado de hacinamiento, ya que se considera que no hay suficiente diferenciación en la oferta actual ni en los costos fijos de salida, ya que por la modalidad de contratación de personal en el medio prácticamente no se presentan, y los activos especializados que se caracterizan por poseer un bajo grado de tecnología (mezcladores, tanques, etc.). Así mismo, se encontró como generador de alta presión el costo de cambio, por el alto grado de especialización que poseen los proveedores.

En la fuerza *poder de negociación de los proveedores*, el grado de hacinamiento generó alta presión, debido al bajo valor agregado involucrado en las materias primas utilizadas para fabricar este tipo de productos.

En la fuerza *poder de los compradores*, al ser estos varios, se generó un bajo grado de concentración y de presión, y al tratarse de adhesivos especializados, se generó una alta presión en la importancia del proveedor para el comprador.

En la fuerza *amenaza de nuevos competidores*, se generó baja presión debido a la posibilidad de acceso a proveedores y, a su vez, se generó una alta presión, por tratarse de procesos productivos especializados.

### 6.2.3 Resultados

Mediante este análisis se identificaron las condiciones externas al negocio potencial, y la influencia que estas ejercieron sobre la definición de la estrategia (ver tabla 1).

**Tabla 1. Calificación de los factores externos**

Resultados de las condiciones externas		
Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Porcentaje
Nula	7	6,36%
<b>Muy baja</b>	<b>5</b>	<b>4,55%</b>
Baja	60	54,55%
Alta	34	30,91%
<b>Muy alta</b>	<b>4</b>	<b>3,64%</b>
Total	110	100%

Fuente: elaboración propia.

De este resultado se pudo inferir que las cuatro variables críticas, por generar muy alta presión sobre el negocio, con un porcentaje del 3,64%, se convirtieron en impulsoras o en recursos estratégicos que favorecieron el potencial de este. En otras palabras, se constituyeron en oportunidades que deben ser monitoreadas de forma permanente. De igual forma, las cinco variables críticas que generaron baja presión, con un porcentaje del 4,55%, son recursos que generaron limitaciones frente al entorno, y pueden entorpecer el desarrollo y la implementación del modelo de negocio.

Las demás variables (94 en total), que no se encontraron en los extremos de la calificación cuantitativa, deben ser trabajadas mediante un plan de mejoramiento continuo. La valoración numérica de las calificaciones se puede observar en el Anexo 4: Resultado condiciones externas.

Con el propósito de estimar el indicador de atractividad del sector en el que está inmerso el potencial modelo de negocio, se procedió a realizar una ponderación de las diferentes fuerzas utilizando el criterio y la experiencia de los proponentes de este trabajo.

Debido a que cinco de las fuerzas externas se encontraron dentro de la rivalidad de competidores existentes, se le asignó a esta el mayor peso, con un 18% (ver tabla 2). De igual forma, se consideró que el entorno económico tiene un importante impacto dentro del análisis, por lo que se le asigna un 12%.

**Tabla 2. Valoración numérica de las calificaciones externas**

Valoración numérica de las calificaciones							
FUERZA	PONDERACIÓN	INTENSIDAD DE LA FUERZA	N	MB	B	A	MA
Calificación de los niveles			0	1	3	7	9
<b>FUERZAS DEL SECTOR</b>							
Rivalidad de competidores existentes	18%	3,64	7%	21%	43%	21%	7%
Poder de negociación de proveedores	10%	<b>4,75</b>	0%	0%	63%	25%	13%
Poder de negociación de clientes	7%	<b>4,50</b>	0%	13%	50%	25%	13%
Amenaza de nuevos entrantes	10%	3,72	24%	4%	36%	32%	4%
Amenaza de productos sustitutos	6%	<b>5,00</b>	0%	0%	50%	50%	0%
<b>FUERZAS DEL ENTORNO</b>							
Fuerzas del entorno económico	12%	4,00	0%	0%	75%	25%	0%
Fuerzas del entorno político-legal	6%	<b>5,33</b>	0%	0%	42%	58%	0%
Fuerzas del entorno demográfico	10%	<b>6,33</b>	0%	0%	17%	83%	0%
Fuerzas del entorno social	8%	4,14	0%	0%	71%	29%	0%
Fuerzas del entorno tecnológico	7%	3,00	0%	0%	100%	0%	0%
Fuerzas del entorno ecosistémico	6%	3,00	0%	0%	100%	0%	0%
Indicador de atractividad del sector	100%	<b>4,27</b>					
Valoración numérica de las calificaciones							

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la ponderación arrojó un valor de atractividad de la industria de 4,27, lo cual indicó que en este sector, o es relativamente fácil competir, o tiene pocas barreras para el ingreso de nuevos competidores, lo cual lo hace atractivo para muchos potenciales inversionistas; de esta forma se hace complejo competir y, como consecuencia, las expectativas de rentabilidad no podrán ser muy altas.

Del mismo análisis se encontraron cinco fuerzas con valores por encima del promedio de 4,27, y sobre estas variables se debe realizar un plan de acción.

Debido al alto entorno competitivo generado por la globalización, y a su alto dinamismo, debe entenderse esta metodología como una herramienta de corto plazo.

### 6.3 ANÁLISIS STEPPV PARA SELECCIÓN DE PAÍSES OBJETIVO

#### 6.3.1 Variables de la demanda

**Tabla 3. Información STEEPV**

PAIS	TAM. DE MDO	%	TLC	%	DISTANCIA	Medio Transporte	GNI (Gross National Income) PPP percapita	%	ILE (Indice de libertad economica. De 1 a 100)	%	IMPORTACIONES (miles de millones de dolares anuales)	%	Inflación consumer prices	Estabil Política	GDP US billion(dollars)	GDP Rank# 2013	GDP per capita
	89,545	100%	12	100%	10.950		68.230	100%	450,1	100%	141,39	100%					
<b>Colombia</b>	46,245	52%	1	0%	-	T	11.960	18%	77,7	17%	53,50	38%	2,2%	4	526,50	31	11.100,0
<b>Costa Rica</b>	4,7	5%	1	8%	1.800	T,A	13.570	20%	67,2	15%	17,56	12%	5,6%	1	61,43	81	12.900,0
<b>Honduras</b>	8,5	9%	3	25%	2.000	A ó T,M	4.270	6%	57,4	13%	11,34	8%	5,2%	4	39,23	110	4.800,0
<b>Guatemala</b>	14,6	16%	3	25%	2.300	A ó T,M	7.130	10%	60,4	13%	16,70	12%	4,4%	3	81,51	79	5.300,0
<b>El Salvador</b>	6,1	7%	3	25%	2.300	A ó Dep	7.490	11%	65,7	15%	10,03	7%	0,9%	2	24,67	104	7.500,0
<b>Nicaragua</b>	5,8	6%	1	8%	1.700	T,M ó A	4.510	7%	57,6	13%	5,65	4%	5,7%	3	27,97	132	4.500,0
<b>Panamá</b>	3,6	4%	1	8%	850	T,M ó A	19.300	28%	64,1	14%	26,61	19%	4,1%	4	40,62	89	16.500,0

Fuente: elaboración propia.

Para ver los resultados de las variables de la demanda, por medio del análisis STEPPV, de manera más detallada, ver el Anexo 5a: Análisis STEPPV para selección de países objetivo (delimitación espacial) y el Anexo 5b: Análisis STEPPV para selección de países objetivo (otras variables).

De acuerdo con las diversas variables involucradas en el análisis STEEPV (tabla 3), se seleccionó como mercado potencial para la comercialización de los adhesivos y barnices a Guatemala, Costa Rica y Panamá, ya que son economías con alta inclinación a los productos importados.

De la región en estudio, Guatemala tiene la mayor población, lo que lo hace un país atractivo, por ser los adhesivos y barnices productos de consumo masivo.

Costa Rica, de acuerdo con información de la FAO (2004), con una producción aproximada de 2 millones de toneladas de banano tipo exportación, se consolida como el segundo exportador mundial de esta fruta, después de Ecuador. También produce y exporta otro tipo de frutas, como piña. Así mismo, entre los países centroamericanos, es el segundo con mayor ingreso *GDP (Gross Domestic Product)* per cápita.

De los tres países, Panamá cuenta con el mayor ingreso per cápita de la región en estudio y tiene la mayor cercanía logística con Colombia, lo que le genera competitividad al proyecto.

De esta forma, se obtuvo un mercado potencial representado por estos tres países, y un tamaño poblacional de aproximadamente 23 millones de habitantes.

### **6.3.2 Elementos de la demanda sobre los países objetivo**

**6.3.2.1 Principales problemáticas de la demanda:** partiendo de la información de los tres países que se seleccionaron como mercado potencial para la comercialización de los adhesivos y barnices, se procedió a analizar cada una de las siguientes problemáticas identificadas (tabla 4).

**Tabla 4. Problemáticas de la demanda**

PROBLEMÁTICA	DEFINICION
PROBLEMÁTICA SOCIAL	La problemática social está delimitada por todas las problemáticas relacionadas con las necesidades básicas del ser humano y la forma como éste interactúa y se relaciona en comunidad.
PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA	La problemática tecnológica comprende todas las tecnologías, tanto las desincorporadas como las incorporadas en personas y máquinas, que tienen un impacto directo sobre la competitividad y la obtención de resultados tecnológicos.
PROBLEMÁTICA POLÍTICA	La problemática política está delimitada por las políticas públicas, la regulación, la normatividad y la institucionalidad que tienen los países objeto de estudio.
PROBLEMÁTICA ECONÓMICA	La problemática económica se relaciona con las condiciones macroeconómicas y microeconómicas.
PROBLEMÁTICA ECOLÓGICA	La problemática ecológica se entiende como los aspectos relacionados con el entorno y con el impacto negativo.
PROBLEMÁTICA VALORES	La problemática valores tiene que ver con el ser y el quehacer humano y cómo el comportamiento y la axiología de una sociedad puede influir.

Fuente: elaboración propia.

**6.3.2.2 Elementos de la demanda:** partiendo del conocimiento que los expertos tenían del mercado, se desarrolló una metodología que permitió encontrar, en un ejercicio de lluvia de ideas, 48 variables asociadas a las problemáticas presentadas, y que tienen incidencia sobre la demanda. De forma posterior, estas variables se redujeron a las 29 más relevantes. Estas variables cuales se detallan a continuación, en la tabla 5. Mediante un análisis estructural se procedió a elaborar un plano de motricidad vs. dependencia.

**Tabla 5. Ponderación de problemáticas**

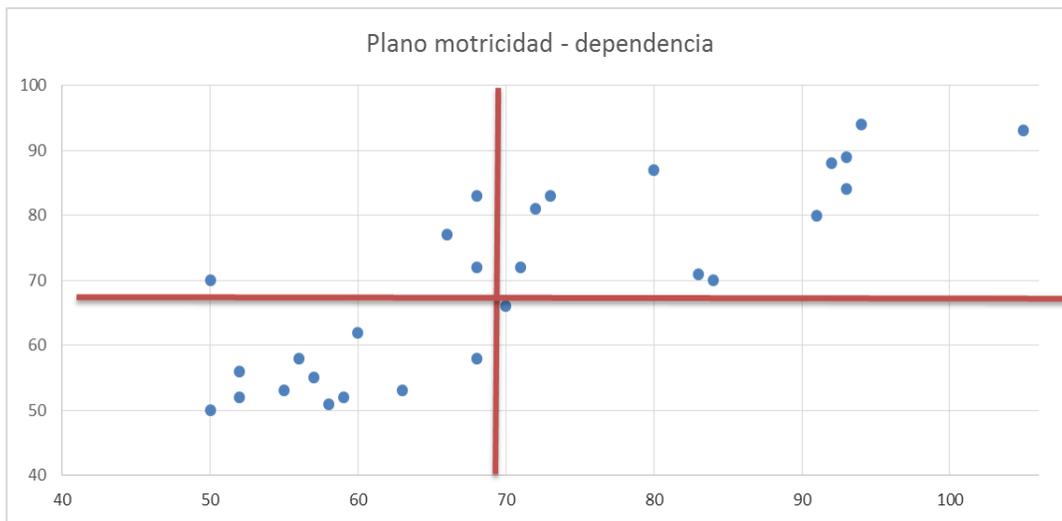
PROBLEMÁTICA	#	ELEMENTOS DE LA DEMANDA (subtemas)	Criticidad	Promedio problemática
PROBLEMÁTICA SOCIAL	1	Agremiaciones de industria de frutas en los países	5	3,75
	2	Seguridad país	3	
	3	Crecimiento poblacional	4	
	4	Distribucion rural urbana	3	
PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA	5	Tecnologías incorporadas en máquinas aplicadoras	3	3,40
	6	Teléfonos - líneas móviles (celular) millones	3	
	7	Número de usuarios de Internet	4	
	8	Nivel de industrialización	4	
	9	Inversion en I+D+i	3	
PROBLEMÁTICA POLÍTICA	10	Grado de barreras arancelarias	5	3,33
	11	Nivel de apertura al libre comercio	4	
	12	Tipo de gobierno	3	
	13	Inversion extranjera directa IED	2	
	14	Presencia de grupos ilegales	3	
	15	Estabilidad en regulaciones	3	
PROBLEMÁTICA ECONÓMICA	16	Libertad economica	5	3,78
	17	Tasa de cambio	4	
	18	Inflación	4	
	19	Tasa de interés	2	
	20	PIB per cápita	3	
	21	Tasa de crecimiento de la produccion industrial	4	
	22	Tasa de desempleo	3	
	23	Importaciones miles de millones	4	
	24	Nivel salarial Salario minimo USD	5	
PROBLEMÁTICA ECOLÓGICA	25	Distribucion poblacional habitante por km cuadrado	2	2,00
PROBLEMÁTICA VALORES	26	Cultura de pago	5	4,25
	27	Forma de hacer negocios	5	
	28	Indicador de transparencia	4	
	29	Indice de corrupción	3	

Fuente: elaboración propia.

Ver Anexo 6: Elementos de la demanda: análisis estructural.

**6.3.2.3 Resumen resultado de la matriz de análisis estructural:** luego de efectuar el análisis, se encontró que la mayoría de las variables se ubicaron en las zonas de conflicto y de problemas autónomos, tal cual se presenta a continuación, en las figuras 1 y 2.

**Figura 1. Motricidad vs. dependencia**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Interpretación plano de motricidad vs. dependencia**

<b>Dependencia</b>	Alta	Zona de salida	Zona de conflicto
	Baja	Zona de problemas autónomos	Zona de poder
		Baja	Alta
		<b>Motricidad</b>	

Fuente: elaboración propia.

Las variables ubicadas en las zonas de conflicto se caracterizan por el hecho de que mueven el sector (alta motricidad), pero a su vez permiten margen de maniobra (alta dependencia). En esta zona del plano se deben definir acciones proactivas.

Las variables ubicadas en las zonas de problemas autónomos se caracterizan por el hecho de que no mueven el sector (baja motricidad), y a su vez no permiten margen de maniobra (baja dependencia). En esta zona del plano se deben definir acciones de pasividad.

De esta forma, se deben concentrar los esfuerzos en definir acciones proactivas sobre las variables que están ubicadas en ese cuadrante, monitoreando de cerca aquellas variables cercanas a la frontera con las demás zonas.

Con las variables ubicadas en la zona de poder, deben identificarse actitudes proactivas. No se profundizó al respecto, ya que, como puede observarse en la figura 2, no se ubicó ninguna variable en la zona. Para más información, ver Anexo 7a: Resumen resultado – Matriz análisis estructural, y Anexo 7b: Resumen resultado – Matriz análisis estructural gráfico.

#### **6.4 EL JUEGO DE LOS ACTORES**

Este análisis de juego de actores busca identificar las relaciones entre los diversos actores que tienen influencia en el negocio potencial, con el fin de evaluar los retos estratégicos para éste, como resultado de los conflictos previsibles entre actores.

A continuación, en la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos después de calificar los diferentes actores más representativos presentes en el sistema.

**Tabla 6. Ponderación juego de actores**

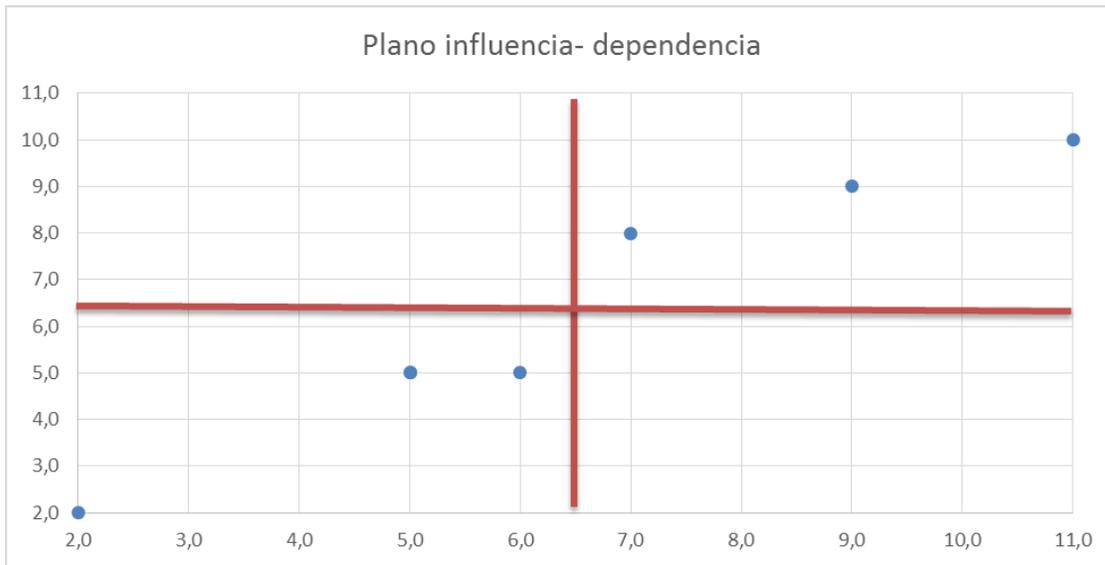
Calificacion	Influencia
5	Muy alta
4	Alta
3	Media
2	Baja
1	Muy baja

Plano influencia - dependencia	Influencia	Dependencia
YO	11,0	10,0
Principal competidor Adhesivos & Barnices	9,0	9,0
Principal proveedor materias primas	2,0	2,0
Principal comprador productos	6,0	5,0
Ente regulador legal	5,0	5,0
Ente regulador ambiental	5,0	5,0
Gremios industriales	7,0	8,0
Suma	45,0	44,0
Promedio	6,4	6,3

Fuente: elaboración propia.

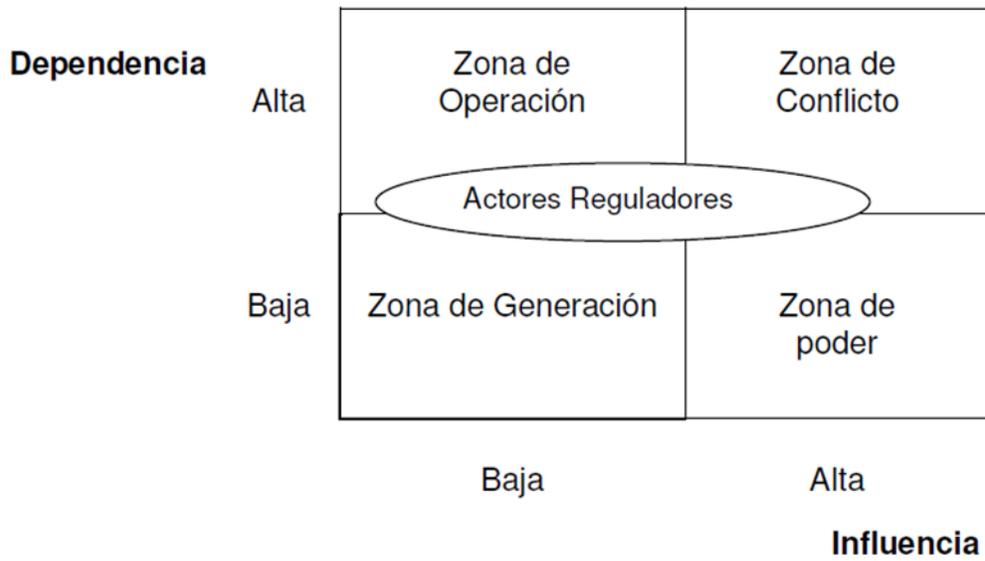
Luego de efectuar el análisis, se encontró que la totalidad de los actores se ubicaron predominantemente en la zona de conflicto y en la zona de generación, tal cual se presenta a continuación, en las figuras 3 y 4.

**Figura 3. Influencia vs. dependencia**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 4. Interpretación plano dependencia vs. influencia**



Fuente: Buitrago (2007).

El análisis indicó que la mayoría de los actores se ubicaron en zona de conflicto, lo cual tuvo como característica que son actores que tienen una alta influencia sobre el sistema y una alta dependencia entre sí; son actores dominantes, pero a su vez se dejan influenciar. De esta forma, al estar ubicado el negocio potencial (YO) en esta zona, le confiere el carácter de muy atractivo; por lo tanto, se recomienda como estrategia generar alianzas con proveedores y con entes reguladores, especialmente los de tipo ambiental, dadas las características de los productos que se pretenden comercializar en el mercado objetivo.

El análisis también clasificó algunos actores en la zona de generación. Estos actores se caracterizan por ser poco influyentes y poco dependientes en el sistema. Estos actores no son atractivos, y no se profundizó en el análisis de ellos.

En términos generales, de acuerdo con la experiencia de los expertos consultados, se pudo inferir que la industria química en Centroamérica está en desarrollo y que se tiene alta influencia sobre los actores: principal comprador (clientes), ente legal y ambiental, lo cual se puede trabajar desde el punto de vista de los atributos y de los valores diferenciadores de los productos que vayan a ser ofrecidos. Se deben generar alianzas con las asociaciones y(o) los gremios del sector agrícola y maderero, en los países seleccionados como mercado potencial. Para una información más detallada, ver Anexo 8a: Análisis juego de actores – Matriz de relaciones de fuerza entre actores y Anexo 8b: Análisis juego de actores – Matriz de relaciones de fuerza entre actores.

## 6.5 HIPÓTESIS DE FUTURO – ESCENARIOS PARA PAÍSES PRIORIZADOS

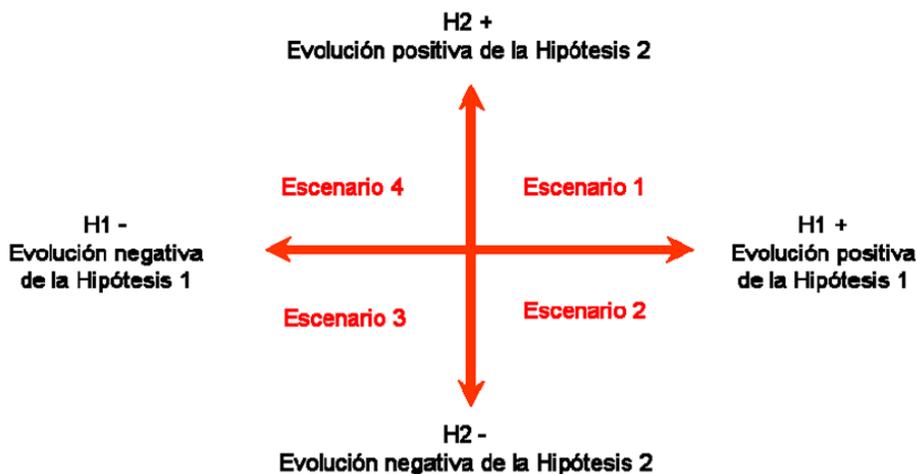
Hasta este momento se han considerado las variables y los actores que en la actualidad son influyentes sobre el negocio potencial; sin embargo, dada la globalización de mercados, el entorno es altamente dinámico y fluctuante, de manera que se hace necesario contemplar posibles cambios en el negocio, en el corto y mediano plazo. Para este fin, se propuso una herramienta de análisis de futuro, en la cual se obtuvieron dos hipótesis, sobre las cuales se profundiza a continuación.

Hipótesis para la definición de los ejes de Shwartz:

H1: Llegada de nuevos competidores con mayor economía de escala en el mercado objetivo.

H2: Entrada de un adhesivo sustituto con mayor valor agregado.

**Figura 5. Ejes de Shwartz para escenarios**



Fuente: Buitrago (2007).

A partir del plano de Shwartz, se plantearon posibles escenarios de futuro. Para el desarrollo de este trabajo de grado, se propuso el escenario 2 (H1+H2-) como el más posible, y se contempló para un horizonte de tiempo de cinco años.

## **Escenario 2: Diferenciación o muerte**

En este escenario, en 2020, la manufactura en Costa Rica, Guatemala y Panamá pierde peso, y la comercialización aumenta; los grandes jugadores mundiales en la categoría de adhesivos y barnices tienen ventaja en el mercado objetivo y llegan a tomárselo; diversos acuerdos comerciales internacionales entran en vigencia, lo que hace que cada vez el lugar de origen del producto pierda mayor importancia. Por otro lado, la conciencia ambiental en la región se incrementa en extremo, las tecnologías que incorporan agua como materia prima (tecnologías acuosas) ganan mayor peso, y la asesoría y el acompañamiento en la aplicación no pueden darse a distancia, por ser un producto tan técnico. La presencia es importante. Para mayor información, ver Anexo 9: Determinación de variables para definición de escenarios.

### **6.6 MATRIZ FLOR**

Con la estructuración de la matriz FLOR se pretendió identificar con claridad los retos del negocio potencial, en función de las debilidades y amenazas que se identifiquen. De esta forma, con base en ella se definieron la estrategia y su respectivo plan de acción, orientados a potencializar los logros y las fortalezas; se definieron los indicadores objetivos, para procurar que el negocio fuera viable en el entorno competitivo en el cual será desarrollado.

#### **6.6.1 Fortalezas**

- Experiencia en el saber hacer y en el saber usar los adhesivos y barnices en las aplicaciones, lo que genera valor para el mercado objetivo.
- Conocimiento del mercado y sus necesidades.

#### **6.6.2 Limitantes**

- Baja escala productiva, lo que desfavorece la estructura de costos.

- Bajo poder de negociación con proveedores de materias primas.
- Dependencia de dueños de tecnología para la fabricación de los productos.
- Poco reconocimiento de los productos en los mercados objetivos.

### **6.6.3 Oportunidades**

- Abrir un nuevo canal de tiendas de proximidad, cercanas a los puntos de consumo de adhesivos y barnices, en Costa Rica, Guatemala y Panamá.
- Apalancar la comercialización de los adhesivos y barnices en la tendencia mundial, que favorece el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente.

### **6.6.4 Retos**

- Desarrollar un factor diferenciador, basado en el bajo consumo nominal del adhesivo y(o) barniz, la baja emisión y el bajo impacto ambiental, que permita competir con grandes jugadores que llegarían a Costa Rica, Guatemala y Panamá, incluso con la intención de instalar plantas productivas en estos países.
- Posicionarse en el mercado tecnologías de adhesivos y barnices acuosos, con el objetivo de generar barreras de entrada a posibles productos sustitutos.

## **6.7 ESTRATEGIA DEFINIDA**

En el mercado de Costa Rica, Guatemala y Panamá, ofertarles a los comercializadores de frutas y conservas, de sistemas de adhesivos y a fabricantes de muebles sistemas de barnices, que se caractericen por la alta innovación, su carácter ecológico y por su buena relación costo

beneficio como factores diferenciadores, que generen valor agregado para los segmentos de mercado objetivo en la región.

## 6.8 CUADRO DE GESTIÓN INTEGRAL (CGI)

El cuadro de gestión integral es una herramienta estratégica que permite generar una visión holística de la empresa mediante la utilización de indicadores claramente definidos, y que aborda cuatro perspectivas: la financiera, que permite hacer un diagnóstico para los accionistas; la de mercado, que permite medir la percepción que tienen los clientes; la interna, que identifica aquellos aspectos donde la empresa debe sobresalir y, por último, la perspectiva de aprendizaje, que está relacionada con el mejoramiento y la generación de valor continuos.

### 6.8.1 Objetivos estratégicos

**Tabla 7. Objetivos por perspectivas**

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	Aumentar ventas en Centroamérica.
	Asegurar la rentabilidad del negocio.
Mercado	Penetrar el mercado centroamericano.
	Medir el embudo comercial.
Interna	Garantizar la logística para satisfacer el mercado CA.
	Innovar permanentemente los productos para el mercado CA.
	Fortalecer relaciones con las agremiaciones y el gobierno.
Aprendizaje	Reclutar vendedores con alto perfil negociador para el mercado CA.
	Monitorear el mercado actual.

Fuente: elaboración propia.

## 6.8.2 Indicadores

**Tabla 8. Indicador por perspectivas**

Perspectiva	Indicador
Financiera	Incremento de ventas a CA.
	Utilidad operativa.
	Utilidad neta.
Mercado	Porcentaje de <i>market share</i> en el mercado CA.
	Número de citas.
	Número de cotizaciones.
	Número de cierres.
Interna	Número de alianzas estratégicas.
	Mejoras en el producto
	Número de reuniones con entes en cuestión.
Aprendizaje	Número de vendedores contratados.
	Número de variables críticas para el sistema.

Fuente: elaboración propia.

Para mayor información, ver Anexo 10: Cuadro de gestión integral (CGI).

## 6.8.3 Plan de iniciativas

**A continuación presentamos el plan de iniciativas, en la tabla 9.**

**Tabla 9. Plan de iniciativas**

Perspectiva	Objetivo	Nombre de la iniciativa
Financiera	Aumentar ventas en Centroamérica.	Elaborar y ejecutar un plan exportador.
	Asegurar la rentabilidad del negocio.	Cumplir las políticas de ventas, con respecto a los descuentos comerciales.
Mercado	Penetrar el mercado centroamericano.	Hacer agendas comerciales con Costa Rica, Guatemala y Panamá.
	Medir el embudo comercial.	Realizar comités semanales, para medir avances de la gestión comercial.
Interna	Garantizar la logística para satisfacer el mercado CA.	Realizar alianzas estratégicas con agentes aduanales.
	Innovar permanentemente los productos para el mercado CA.	Introducir mejoras en el producto existente.
	Fortalecer relaciones con las agremiaciones y el Gobierno.	Reunión bimensual con algún ente en cuestión.
Aprendizaje	Reclutar vendedores con alto perfil negociador para el mercado CA.	Capacitar constantemente en temas relacionados con negociación, en los mercados de Costa Rica, Guatemala y Panamá.
	Monitorear el mercado actual.	Seguimiento constante de las variables del STEEPV.

Fuente: elaboración propia.

Para mayor información, ver Anexo 11: Plan de iniciativas.

## 6.9 MODELO DE NEGOCIO CANVAS FINAL

**Tabla 10. Modelo de negocio final**

TABLERO MODELO DE NEGOCIOS		Diseñado para: Trabajo de grado EART Modelo de negocio para exportación de adhesivos y barnices a Centroamérica		Diseñado por: Jorge Mario Ortiz Orrego, Juan Fernando Vélez Restrepo		Fecha: Junio 14	
Aliados o socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los consumidores	Segmento de clientes			
Algunos proveedores de adhesivos y barnices especializados, asociaciones del sector agro y maderero en Costa Rica, Guatemala y Panamá. Cámaras de Comercio, maquiladores, compañía de servicio logístico y transporte.	Investigación de mercados, misión comercial, envío de muestras. Entrenamiento técnico al personal. Elaboración de fichas técnicas y de seguridad, instructivos y manuales. Búsqueda de aliados estratégicos. Producción o búsqueda de maquilador, labor comercial.	Adhesivos: productos con <b>tecnología acuosa</b> , con buena <b>relación costo-beneficio</b> , <b>bajo consumo nominal</b> , <b>amigables con el medio ambiente</b> , <b>versatilidad en empaque</b> , en función de la aplicación. Barnices para madera: productos con buena <b>relación costo-beneficio</b> , <b>baja emisión de olor</b> , <b>versatilidad en empaque</b> , buena resistencia a agentes externos. <b>Acompañamiento técnico especializado</b> . Suministro de productos e insumos afines.	Servicio técnico especializado con un asesor, eventos de lanzamiento, promoción de feria especializada del sector, pautas en revistas del sector agro y del mueble y la madera, correo electrónico, visitas empresariales, página web.	Adhesivos: 1 Empresas agroindustriales en Costa Rica, Guatemala y Panamá; 1.1 División empaques en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 1.2 Centro de acopio y fincas en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 2 Distribuidores mayoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 3 Minoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá.			
	Recursos clave		Canales				
	Físico: bodega, teléfonos, escritorio, oficina, equipos productivos. Intelectual: conocimiento de producto, logística y clientes. Financiero: dinero propio. Humano: gerente, operario de bodega, director de operaciones, director comercial.		Exportación a canales indirectos (mayoristas, minoristas, industria) ventas <i>online</i> .	Barnices para madera: 1 Depósitos especializados en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 2 Mayoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 3 Minoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá.			
Estructura de costos			Flujo de ingresos				
Costos productivos: materias primas, insumos, energía, mano de obra productiva, de investigación y CIF. Costos de venta: viajes, hospedajes, viáticos, pautas en ferias, publicaciones en revistas, desarrollo de manuales, brochures, otros promoción y publicidad, asesorías técnicas. Costos logísticos: fletes nacionales e internacionales, embalajes, gastos de exportación, seguros.			Venta de adhesivos y barnices en los mercados de Costa Rica, Guatemala y Panamá, mediante pago de contado por exportación directa, con giro anticipado o carta de crédito a la vista. Crédito: usualmente los pagos en este mercado son a 60 y 90 días fecha B/L. Otros ingresos posibles: conferencias y asesorías especializadas a clientes. Ventas de productos complementarios (aplicadores, empaques, insumos químicos).				

Para mayor información, ver Anexo 12: Modelo de negocio final.

## 7. CONCLUSIONES

- En el actual entorno de mercados globalizados es inevitable que exista incertidumbre sobre la posibilidad de éxito de un negocio potencial. La metodología propuesta en el desarrollo de este trabajo de grado permite realizar un diagnóstico a fondo de las verdaderas limitaciones y(o) fortalezas del negocio, y de sus ventajas competitivas; permite identificar el grado de atractividad de la industria en donde está presente el negocio, y realizar un análisis de futuro con el cual se pretende definir tanto una estrategia clara como las variables que deben ser monitoreadas permanentemente, de manera que se logre reducir dicha incertidumbre y que, como consecuencia, se incrementen las posibilidades de éxito del negocio. Asimismo, en la metodología usada se encuentra como limitante la posible subjetividad en algunos análisis, debido a la dependencia del criterio de los expertos consultados. También debe hacerse claridad en que esta metodología permite definir estrategias de corto, mediano y largo plazo.
- De acuerdo con los diversos análisis realizados para los países de Centroamérica, Costa Rica, Guatemala y Panamá, este se constituyó como un mercado potencial para la exportación, desde Colombia, de adhesivos y barnices para el sector agrícola y maderero, por su alta inclinación hacia el comercio exterior, por su apertura para importar este tipo de productos, por su población creciente, por su ingreso per cápita y por constituirse como economías con relativa estabilidad, en comparación con varios países emergentes en Latinoamérica, como Perú, México y Chile. En este punto es importante resaltar que entre Guatemala y Colombia existe un Tratado de Libre Comercio, el cual entró en vigor el 12 de noviembre de 2009. En el caso de Costa Rica, el proceso de negociación se adelantó en cuatro rondas, y finalizó en marzo de 2015. La firma formal del acuerdo se llevó a cabo el 22 de mayo de 2015, en el marco de la VII ronda del Pacífico; sin embargo, aún deberá someterse a la aprobación de los respectivos Congresos. En el caso de Panamá, el proceso se adelantó en ocho rondas, finalizando en mayo de 2013. Las partes tienen previsto firmar el acuerdo finalizando septiembre de 2015, para su posterior trámite en los respectivos entes legislativos.

- Según los resultados obtenidos en el desarrollo de la metodología, se encuentra que la atractividad del sector en el cual se planea introducir los adhesivos y barnices es baja, pues existen pocas barreras de entrada para quien pretenda entrar, lo cual incrementa la potencial competencia. En este orden de ideas, se recomienda garantizar un alto grado de diferenciación en los productos que vayan a ser ofertados, como el hecho de estar basados en tecnología acuosa, tener buena relación costo beneficio y bajo consumo nominal, ser amigables con el medio ambiente y tener versatilidad en el empaque, en función de la aplicación. Adicionalmente, se hace necesario realizar un acompañamiento técnico especializado en su aplicación en campo y seleccionar los canales de distribución adecuados. En otras palabras, como aparece en el Canvas final, se plantea una estrategia de valor basada en las variables: producto y plaza, con el objetivo de incrementar las posibilidades de viabilidad de esta propuesta. En este punto, es importante resaltar que las exportaciones de pinturas y barnices y de productos químicos básicos tienen una participación del 13,33% de las exportaciones de Antioquia (Mincomercio, Industria y Turismo, 2013).
- De acuerdo con los resultados que se obtuvieron, podemos inferir que el modelo utilizado para la realización de este trabajo de grado, por medio de la metodología Canvas, puede ser replicado en primera instancia por diversas empresas que hagan parte del sector químico colombiano, e incluso de otros sectores, y para los cuales los mercados de Guatemala, Costa Rica y Panamá pueden representar un destino final para incrementar sus exportaciones. Reiteramos que esto cobra mayor vigencia en el escenario actual del país, con una fuerte devaluación y con mercados naturales con dificultades para el flujo de comercio, por decisiones políticas o de otra índole.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermúdez, M. y Romero, J. (2012). Análisis de la relación comercial entre la República de Colombia y la República de Costa Rica. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá.
- Buitrago, C. J. (julio-diciembre, 2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Ad-Minister*, 11, 97-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327241006.pdf>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Demil, B., y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>
- El Tiempo (8 de mayo de 2012). Pintuco compra grupo de pinturas Kativo en Centroamérica, recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-46515>
- FAO (2004). *La economía mundial del banano 1985-2002*. Recuperado del depósito de documentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, de <http://www.fao.org/3/a-y5102s/y5102s04.htm>
- Garay, L. J. (mayo de 1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización, 1967-1996. Biblioteca Virtual del Banco de la República. Santafé de Bogotá. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/001.htm>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Guatemala (INE, s. f.). Recuperado de [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 50-59.

Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelo de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 1, 30-47.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley & Son.

## ANEXOS

## Anexo 1. Modelo de negocio actual metodología Canvas

TABLERO MODELO DE NEGOCIOS		Diseñado para: Trabajo de grado EAFT Modelo de negocio para exportación de adhesivos y barnices a Centroamérica		Diseñado por: Jorge Mario Ortiz Orrego, Juan Fernando Vélez Restrepo		Fecha: octubre 15			
<a href="#">Aliados o socios claves</a>		<a href="#">Actividades claves</a>		<a href="#">Propuesta de valor</a>		<a href="#">Relación con los consumidores</a>		<a href="#">Segmento de clientes</a>	
Algunos proveedores de adhesivos y barnices especializados, asociaciones del sector agro y maderero en Colombia, cámaras de comercio, transporte.		Investigación del mercado colombiano, visitas a clientes, envío de muestras, entrenamiento técnico al personal, elaboración de fichas técnicas y de seguridad, instructivos y manuales, producción o búsqueda de maquilador, labor comercial.		Adhesivos para armado de material de empaque en las fabricas corrugadoras y para cierre final de cajas en las fincas productoras de frutas y conservas en Colombia. Barnices para proteger muebles y otros artículos de madera para los fabricantes en Colombia.		Servicio técnico, eventos de lanzamiento, promoción de feria especializada del sector en Colombia, pautas en revistas, visitas empresariales, página web.		Adhesivos: 1 Empresas agroindustriales en Colombia. 1,1 Corrugadoras en Colombia. 1,2 Fincas productoras de frutas y conservas en Colombia. 2 Distribuidores mayoristas en Colombia. 3 Minoristas en Colombia.	
		<a href="#">Recursos claves</a>							
		Físico: bodega, teléfonos, escritorio, oficina, equipos productivos. Intelectual; conocimiento de producto, logística y clientes, Financiero: dinero propio, Humano; gerente, operario de bodega, director de operaciones, director comercial.				Canales indirectos en Colombia (mayoristas, minoristas, industria), ventas <i>online</i> .		Barnices para madera: 1 Ferreterías en Colombia. 2 Mayoristas en Colombia. 3 Minoristas en Colombia. 4 Industrial mueblera en Colombia.	
<a href="#">Estructura de costos</a>					<a href="#">Flujo de ingresos</a>				
Costos productivos: materias primas, insumos, energía, mano de obra productiva, de investigación y CIF. Costos de venta: viajes, hospedajes, viáticos, pautas en ferias, publicaciones en revistas, desarrollo de manuales, brochures, otros promoción y publicidad. Costos logísticos: fletes y embalajes nacionales.					Ingresos por ventas de adhesivos en diversas presentaciones, al sector cartonero y en las fincas productoras de frutas y conservas en Colombia, de contado o a crédito a 60 días. Ingresos por ventas de barnices para cubrir superficies de madera, en el mercado de transformadores de madera y muebleros en Colombia.				

## Anexo 2. Identificación de los recursos estratégicos, condiciones internas

EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES INTERNAS					
RECURSOS	CONDICIONES FRENTE A LOS COMPETIDORES				
	MB	B	A	MA	EXPLICACIÓN
COMPETENCIAS BÁSICAS (CB)					
ACTIVOS ESTRATÉGICOS (AE)					
Acuerdo de confidencialidad con dueño de tecnología en Colombia.	X				Dependencia de llegar o no a acuerdo con dueño de tecnología, para poder usarla en el mercado objetivo.
Activos intelectuales: dominio de la química de los productos (saber hacerlo).				X	Alta experiencia en fabricación y(o) aplicación de los productos, desarrollada en el mercado nacional, la cual tiene un alto número de clientes exigentes en conocimiento de las aplicaciones.
					Conocimiento de necesidades de clientes/segmentos.
Conocimiento de la aplicación final del cliente (saber aplicarlos ofreciendo valor para el cliente).				X	Experiencia varios años en atención al segmento objetivo.
PROCESOS BÁSICOS (PB)					

MB	Muy bajo
B	Bajo
A	Alto
MA	Muy alto

Recurso	TIPO			CONDICIONES FRENTE A LOS COMPETIDORES				EXPLICACIÓN	
	Competencia básica (CB)	Activos estratégicos (AE)	Procesos básicos (PB)	MB	B	A	MA	Fortaleza	Limitación
Activos físicos: equipos productivos.		X				X			
<b>Activos intelectuales: dominio de la química de los productos (saber hacerlo).</b>		X					X	<b>Alta experiencia en fabricación y(o) aplicación de los productos, desarrollada en el mercado nacional, la cual tiene un alto número de clientes exigentes en conocimiento de las aplicaciones.</b>	
								<b>Conocimiento de necesidades de clientes/segmentos.</b>	
Conocimiento del mercado.		X				X			
Acuerdo de confidencialidad con dueño de tecnología en Colombia.		X		X					Dependencia de llegar o no a acuerdo con dueño de tecnología, para poder usarla en el mercado objetivo.
Humano.		X				X			
Procesos: investigación de mercados.			X			X			
Competencias distintivas.	X					X			
<b>Conocimiento de la aplicación final del cliente (saber aplicarlos ofreciendo valor para el cliente).</b>		X					X	<b>Experiencia varios años en atención al segmento objetivo.</b>	
Conocimiento del mercado.	X					X			
Alianzas con proveedores de equipo.			X			X			
Modelo de negociación con proveedores para materias primas.	X				X				
Marca		X			X				
Capacidad de endeudamiento.	X					X			
Satisfacción del cliente.			X			X			

### Anexo 3. Identificación de los recursos estratégicos, condiciones externas

EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES EXTERNAS						
<b>Análisis de condiciones del Sector Industrial</b>						
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>						
<b>FUERZA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
Nivel de concentración	Análisis de la competencia			X		
Nivel de costos fijos				X		
Velocidad de crecimiento del sector	Crecimiento organico			X		
<b>Costos de cambio</b>	<b>Por ser especializados los proveedores</b>					<b>X</b>
<b>Grado de hacinamiento</b>	<b>No hay diferenciación en oferta actual</b>		<b>X</b>			
Productos perecedero	Producto con buena estabilidad			X		
Incrementos en la capacidad	Los incrementos de la capacidad requieren alta inversión				X	
Presencia extranjera	Ver analisis de la competencia				X	
Nivel de barreras de salida						
<b>Activos especializados</b>	<b>Equipos de baja tecnologia (mezcladores, tanques, etc)</b>		<b>X</b>			
<b>Costos fijos de salida</b>	<b>No se presentan debido a las modalidades de contratación de personal en el medio</b>		<b>X</b>			
Interrelaciones estratégicas	Acuerdos con proveedores y clientes				X	
Dependencia económica	Varios oferentes			X		
Vínculos emocionales		X				
Restricciones sociales - gubernamentales	Solo aplica en caso de seleccionar a Nicaragua como mercado objetivo			X		
Frecuencia de calificación	Numero	1	3	6	3	1
	Porcentaje	7%	21%	43%	21%	7%
Calificaciones de la Rivalidad entre los competidores existentes						
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>						
<b>FUERZA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
Grado de concentración	Diferentes proveedores de materia prima			X		
Presión de sustitutos	Por la aplicación			X		
Nivel de ventaja que genera el proveedor	La calidad de la materia prima es clave				X	
Nivel de ventaja del insumo en los procesos	La ventaja esta en el producto final			X		
Costos de cambio	Varios oferentes			X		
Amenaza de integración hacia adelante	Algun competidor puede copiar la formula				X	
Información del proveedor sobre el comprador	Solo conoce informacion por fuente secundaria			X		
<b>Grado de hacinamiento</b>	<b>Las materias primas son commodities</b>					<b>X</b>
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	5	2	1
	Porcentaje	0%	0%	63%	25%	13%
Calificación del Poder de negociación de los Proveedores						

<b>Poder de negociación de los Compradores</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
<b>Grado de concentración</b>	<b>Existen varios compradores</b>		X			
<b>Importancia del proveedor para el comprador</b>	<b>Es importante por ser adhesivos especializados</b>					X
Grado de importancia del producto para el comprador	Es importante por ser adhesivos especializados				X	
Grado de hacinamiento	no tiene un grado de hacinamiento alto			X		
Costos de cambio	Varios oferentes			X		
Posibilidad de integración hacia atrás	Muy baja por lo poco estrategico			X		
Información disponible sobre el comprador	Existe mucha informacion sobre los compradores de este producto				X	
Niveles de márgenes del comprador	existen muchos compradores con buen volumen de compra			X		
Frecuencia de calificación	Numero	0	1	4	2	1
	Porcentaje	0%	13%	50%	25%	13%
Calificación del Poder de Negociación de los Compradores						

<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Nivel de Barreras de entrada						
Niveles de economías de escala	alto numero de clientes por lo tanto es un mercado atomizado			X		
Operaciones compartidas		X				
Requisitos de capital para inversión	no es costoso			X		
<b>Acceso privilegiado a materias primas</b>	<b>hay acceso a proveedores</b>		X			
Acceso a canales de distribución	varios posibles canales				X	
<b>Procesos productivos especiales</b>	<b>Para los nuestros si (oferta especializada)</b>					X
Curva de aprendizaje	Se requiere de un tiempo para ganar economia de escala				X	
Curva de experiencia					X	
Costos compartidos		X				
Tecnología	lo importante es la formulacion no los dispositivos para producir			X		
Costos de cambio	por el nivel de espEcializacion del producto				X	
Tiempos de respuesta	sectores creciendo organicamente			X		
Posicionamiento o diferenciación de productos	Productos especializados				X	
Posicionamiento de marca	Mientras el adhesivo funcione no es tan relevante la marca para el tipo de cliente			X		
Posicionamiento de Precio	Hay competidores con ,ayor economia de escala				X	
Formulaciones	es nuestro factor diferenciador				X	
<b>Intervención del Gobierno</b>						
Licencias		X				
Política de importaciones	No existen cuota d eimportacion	X				
Política Fiscal		X				
Aranceles	depende de cada pais en general son razonables			X		
Subsidios a producción nacional		X				
Regulaciones	Fitosanitarias				X	
Grados de impuestos	Nivel de Impuestos razonables en latinoamerica			X		
Respuesta de rivales existentes						
Nivel de liquidez	existen varios competidores, hay espacio para ofertar			X		
Capacidad de endeudamiento	amplio mercado			X		
Frecuencia de calificación	Numero	6	1	9	8	1
	Porcentaje	24%	4%	36%	32%	4%
Calificación de la Amenaza de ingreso de nuevos competidores						

<b>Amenaza de productos y sustitutos</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Tendencia a mejores costos	dependencia de materia prima commodities			X		
Tendencia a mejores precios	moderado			X		
Tendencia a mejor desempeño	Por la búsqueda de eficiencia operacional y competitividad de los clientes				X	
Tendencia a mejor rendimiento	Por la búsqueda de eficiencia operacional y competitividad de los clientes				X	
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	2	2	0
	Porcentaje	0%	0%	50%	50%	0%

Calificación de la amenaza de productos sustitutos

<b>Análisis de las condiciones del Entorno</b>						
<b>Entorno económico</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Tasa de cambio	volatilida baja, negocio planteado en latinamerica para paises con dinamicas similares, monedas fuertes con excepcion de CR				X	
Inflación	inflaciones controladas (de un digito) dentro del promedio			X		
Tasa de interés	mas atractivos que paises referentes como colombia				X	
PIB	paises centroamericanos			X		
PIB per cápita	paises centroamericanos			X		
PIB Sectorial	paises centroamericanos			X		
Tarifas aduaneras	competitivos			X		
Fletes	distancias cortas			X		
Niveles salariales	dentro del promedio			X		
Tasa de empleo	mayor que referentes en suramerica				X	
Distribución ingresos (Gini)	tipicos de latinoamerica (de los mas moderados de la region)			X		
Poder de los gremios	no tiene economia de escala			X		
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	9	3	0
	Porcentaje	0%	0%	75%	25%	0%

Calificación de las fuerzas del entorno Económico

<b>Entorno Político - Legal</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Fuerzas Políticas						
Estabilidad gubernamental	Democracias estables				X	
Institucionalidad	reglas claras en los paises				X	
Control del Estado	moderado			X		
Niveles de gobierno	democracias consolidadas excepto Nicaragua				X	
Burocracia	paises latinoamericanos				X	
Corrupción	paises latinoamericanos				X	
Fuerzas Legales						
Estabilidad normativa	estable				X	
Nivel exigencias de normas	moderado			X		
Sanciones por incumplimientos	moderado			X		
Normas externas al sector	no muchas			X		
Procedimientos	dentro del promedio			X		
Normativa ambiental	preocupacion por el medio ambiente				X	
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	5	7	0
	Porcentaje	0%	0%	42%	58%	0%

Calificación de las fuerzas del entorno Político – Legal

<b>Entorno Social</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Condiciones culturales	baja influencia por ser culturas similares a las nuestras			X		
Minorías étnicas	considerando el mismo centroamericano			X		
Conflicto social	no presencia significativa de grupos armados			X		
Conflicto armado	fuerzas armadas casi nulas en la mayoría de los países			X		
Condiciones de seguridad	aceptables			X		
Niveles de educación	aceptable con niveles del 80% en promedio				X	
Condiciones de salud	buenas				X	
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	5	2	0
	Porcentaje	0%	0%	71%	29%	0%
Calificación de las fuerzas del entorno Social						

<b>Entorno Demográfico</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Crecimiento poblacional	Muy bajo con promedios cercanos de crecimiento del 1%			X		
Distribución por género	promedio 1,05 hombres a mujeres				X	
Distribución rural / urbana	predominio urbano				X	
Distribución por edades	promedios del 60% H en edad laboral				X	
Distribución por región geográfica	promedio 113 hb/Km2				X	
Distribución por zonas					X	
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	1	5	0
	Porcentaje	0%	0%	17%	83%	0%
Calificación de las fuerzas del entorno Demográfico						

<b>Entorno Tecnológico</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Velocidad de avance tecnológico	bajo con excepción de Costa Rica y Panama			X		
Dependencia tecnológica				X		
Ciclo de vida de la tecnología	poca reposición			X		
Líderes tecnológicos	muy bajo mercado seguidor			X		
Disponibilidad de expertos	muy bajo			X		
Disponibilidad equipos especializados				X		
Disponibilidad información técnica	fabricantes locales no multinacionales			X		
Existencia Centros desarrollo tecnológico	bajo porcentaje del pib en I+D+i			X		
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	8	0	0
	Porcentaje	0%	0%	100%	0%	0%
Calificación de las fuerzas del entorno Tecnológico						

<b>Entorno Tecnológico</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Velocidad de avance tecnológico	bajo con excepcion de Costa Rica y Panama			X		
Dependencia tecnológica				X		
Ciclo de vida de la tecnología	poca reposicion			X		
Líderes tecnológicos	muy bajo mercado seguidor			X		
Disponibilidad de expertos	muy bajo			X		
Disponibilidad equipos especializados				X		
Disponibilidad información técnica	fabricantes locales no multinaionales			X		
Existencia Centros desarrollo tecnológico	bajo porcentaje del pib en I+D+i			X		
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	8	0	0
	Porcentaje	0%	0%	100%	0%	0%
Calificación de las fuerzas del entorno Tecnológico						

<b>Entorno Ecosistémico</b>						
FUERZA	DESCRIPCIÓN	N	MB	B	A	MA
Nivel de impacto sobre el recurso AIRE	Productos con muy baja emisión			X		
Nivel de impacto sobre el recurso SUELO	Bajo efecto ante derrames			X		
Nivel de impacto sobre el recurso AGUA	Adhesivos base agua			X		
Nivel de impacto sobre el recurso FLORA	Produccion en zona industrial			X		
Nivel de impacto sobre el recurso FAUNA	Produccion en zona industrial			X		
Nivel de impacto sobre el recurso SOCIAL	De acuerdo con analisis previo			X		
Nivel de impacto sobre el recurso ECONOMICO	De acuerdo con analisis previo			X		
Frecuencia de calificación	Numero	0	0	6	0	0
	Porcentaje	0%	0%	100%	0%	0%
Calificación de las fuerzas del entorno Ecosistémico						

#### Anexo 4. Resultado condiciones externas

Resultados de las condiciones externas							
Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	%					
Nulo	7	6,36%					
<b>Muy baja</b>	<b>5</b>	<b>4,55%</b>					
Baja	60	54,55%					
Alta	34	30,91%					
<b>Muy alta</b>	<b>4</b>	<b>3,64%</b>					
Total	110	100,00%					
Valoración numérica de las calificaciones							
FUERZA	PONDERACION	INTENSIDAD DE LA FUERZA	N	MB	B	A	MA
Calificación de los niveles			0	1	3	7	9
FUERZAS DEL SECTOR							
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES	18%	3,64	7%	21%	43%	21%	7%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	10%	<b>4,75</b>	0%	0%	63%	25%	13%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	7%	<b>4,50</b>	0%	13%	50%	25%	13%
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	10%	3,72	24%	4%	36%	32%	4%
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	6%	<b>5,00</b>	0%	0%	50%	50%	0%
FUERZAS DEL ENTORNO							
FUERZAS DEL ENTORNO ECONÓMICO	12%	4,00	0%	0%	75%	25%	0%
FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	6%	<b>5,33</b>	0%	0%	42%	58%	0%
FUERZAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO	10%	<b>6,33</b>	0%	0%	17%	83%	0%
FUERZAS DEL ENTORNO SOCIAL	8%	4,14	0%	0%	71%	29%	0%
FUERZAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	7%	3,00	0%	0%	100%	0%	0%
FUERZAS DEL ENTORNO ECOSISTEMICO	6%	3,00	0%	0%	100%	0%	0%
INDICADOR DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	100%	<b>4,27</b>					
Valoración numérica de las calificaciones							

**Anexo 5a. Análisis STEPPV para selección de países objetivo (delimitación espacial)**

PAIS	TAM. DE MDO	%	TLC	%	DISTANCIA	Medio Transporte	GNI (Gross National Income) PPP percapita	%	ILE (Indice de libertad economica. De 1 a 100)	%	IMPORTACIONES (miles de millones de dolares anuales)	%	Inflación consumer prices	Estabil Política	GDP US billion(dollars)	GDP Rank# 2013	GDP per capita
	89,545	100%	12	100%	10.950		68.230	100%	450,1	100%	141,39	100%					
<b>Colombia</b>	46,245	52%		0%	-	T	11.960	18%	77,7	17%	53,50	38%	2,2%	4	526,50	31	11.100,0
<b>Costa Rica</b>	4,7	5%	1	8%	1.800	T,A	13.570	20%	67,2	15%	17,56	12%	5,6%	1	61,43	81	12.900,0
<b>Honduras</b>	8,5	9%	3	25%	2.000	A ó T,M	4.270	6%	57,4	13%	11,34	8%	5,2%	4	39,23	110	4.800,0
<b>Guatemala</b>	14,6	16%	3	25%	2.300	A ó T,M	7.130	10%	60,4	13%	16,70	12%	4,4%	3	81,51	79	5.300,0
<b>El Salvador</b>	6,1	7%	3	25%	2.300	A ó Dep	7.490	11%	65,7	15%	10,03	7%	0,9%	2	24,67	104	7.500,0
<b>Nicaragua</b>	5,8	6%	1	8%	1.700	T,M ó A	4.510	7%	57,6	13%	5,65	4%	5,7%	3	27,97	132	4.500,0
<b>Panama</b>	3,6	4%	1	8%	850	T,M ó A	19.300	28%	64,1	14%	26,61	19%	4,1%	4	40,62	89	16.500,0
	<a href="https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rankorderguide.html">https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rankorderguide.html</a>																
	<a href="http://data.worldbank.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD">http://data.worldbank.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD</a>																
	<a href="http://www.heritage.org/index/ranking">http://www.heritage.org/index/ranking</a>																
	<a href="http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf">http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf</a>																

## Anexo 5b. Análisis STEPPV para selección de países objetivo (otras variables)

STEEP	Variable/Pais	Panamá	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
genericos	Area Total (mts2)	75.420	51.100	108.889	21.041	112.090	130.370
social	Poblacion (2011)	3.510.045	4.636.348	14.099.032	6.090.646	8.296.693	5.727.707
ecologico	Distribucion poblacional habitante por km cuadrado	45,00	91,00	132,00	298,00	68,00	45,00
economico	Tasa de cambio exchangerates.com	1	537,4	7,82	8,75	21,14	26,23
economico	Inflación (2011)	5,9%	5,3%	6,2%	5,1%	7,0%	8,0%
economico	Tasa de interés		7,15%	4,50%	3,91%	7,47%	
economico	PIB (2011)miles de millones	\$50,250	\$54,470	\$74,640	\$44,780	\$35,60	\$18,770
economico	PIB per cápita (2011)	\$13,600	\$11,500	\$5,000	\$7,600	\$4,300	\$3,200
economico	Tasa de crecimiento de la produccion industrial(2011)	10,90%	2,80%	4,10%	1,80%	2,40%	1,50%
economico	Tasa de desempleo (2011)	4,50%	6,50%	4,10%	7,00%	4,80%	7,30%
economico	Distribución ingresos (Gini) (2009-10)	51,92	50,73	55,89	48,33	48,33	40,5
social	Crecimiento poblacional (2011)	1,410%	1,288%	1,948%	0,303%	1,838%	1,067%
social	Distribución por género- hombre(s)/mujer	1,04	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
		64,2% (hombres 1.123.777/muj eres 1.098.661)	69,1% (hombres 1.588.940/muj eres 1.571.573)	38,1% (hombres 2.678.340/muj eres 2.582.472)	63% (hombres 1.802.113/muj eres 2.021.191)	59,5% (hombres 2.431.607/muj eres 2.412.951)	63,8% (hombres 1.743.591/muj eres 1.874.025)
social	Tasa alfabetizacion (2000)	91,90%	94,90%	69,10%	81,10%	80%	67,50%
economico	Exportaciones miles de millones (2011)	13,22000	10,77	\$10,46	\$5,309	6,83900	\$4,071
economico	Importaciones miles de millones (2011)	19,15000	15,08000	16,60000	10,20000	10,04000	6,46600
economico	Deuda Externa miles de millones (31 December 2011)	10,90000	9,44500	\$18,16	12,95000	3,95500	4,07300
tecnologia	Teléfonos - líneas móviles (celular) millones (2009)	6,4960	3,0350	18,0680	7,7000	9,5050	3,7710
tecnologia	Número de usuarios de Internet (2009)	959.800	1.500.000	2.900.000	746.000	731.700	199.800
valores	Indice de corrupcióón (transparencia internal)	85	47	96	67	126	134
social	Minorías Indigenas	9,00	0,40	30,50	1,70	5,50	14,00
social	Minorías Negros	11,00	7,20	1,00	0,13	4,30	9,00
social	Condiciones de seguridad (Indice de seguridad ejecutivos y trasnacionales)	3	2	4	4	4	3
social	Distribucion rural urbana Celade (%)	32/68	34/66	43/57	40/60	50/50	42/58
tecnologia	Velocidad de avance tecnologico FEM ranking entre 185	43	53	101	100	116	124
economico	Nivel salarial Salario minimo USD	USD 624,00	USD 517,00	USD 274,00	USD 224,00	USD 353,00	USD 115,00
	Datos según país entre 2009 y 2012						
	<a href="http://www.indexmundi.com/">http://www.indexmundi.com/</a>						
	FOCUSECONOMICS CONSENSUS FORECAST CENTRAL AMERICA & CARIBBEAN						

## Anexo 6. Elementos de la demanda - análisis estructural

PROBLEMÁTICA	Promedio problemática
PROBLEMÁTICA SOCIAL	3,75
PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA	3,40
PROBLEMÁTICA POLÍTICA	3,33
PROBLEMÁTICA ECONÓMICA	3,78
PROBLEMÁTICA ECOLÓGICA	2,00
PROBLEMÁTICA VALORES	4,25

# Anexo 7a. Resumen resultado - Matriz análisis estructural

PROBLEMÁTICA	ELEMENTOS DE LA DEMANDA	PROBLEMÁTICA SOCIAL				PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA				PROBLEMÁTICA POLÍTICA					PROBLEMÁTICA ECONÓMICA							PROBLEMÁTICA ECOLÓGICA	PROBLEMÁTICA VALORES				Indicador de motricidad					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		26	27	28	29	
PROBLEMÁTICA SOCIAL	Exigencias de las agremiaciones de industria de frutas en los países	1	2	1	1	3	1	1	4	1	4	4	5	5	3	3	3	1	1	1	3	4	5	3	4	1	1	1	3	1	70.0	
	Seguridad país	2	3	1	1	5	1	2	2	4	2	1	5	1	5	5	1	1	1	1	3	3	4	1	4	4	1	1	4	4	68.0	
	Crecimiento poblacional	3	1	1	1	5	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	5	2	4	1	5	5	1	1	1	59.0	
	Distribución rural urbana	4	1	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	1	3	5	1	1	1	1	50.0	
PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA	Tecnologías incorporadas en máquinas aplicadoras	5	2	2	3	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39.0	
	Teléfonos - líneas móviles (celular) millones	6	1	4	2	4	4	5	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	52.0	
	Número de usuarios de Internet	7	1	4	2	4	4	5	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	52.0	
	Nivel de industrialización	8	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	2	4	3	2	3	2	4	5	4	2	4	3	3	3	4	3	94.0
	Inversion en I+D+I	9	1	2	1	3	4	5	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	50.0
	Grado de barreras arancelarias	10	4	2	1	1	1	1	1	5	4	5	1	4	1	4	4	4	1	1	2	5	3	5	2	1	1	2	2	2	2	63.0
	Nivel de apertura al libre comercio	11	4	4	1	3	1	1	1	5	5	5	1	4	1	4	4	1	1	1	2	5	3	5	2	1	1	2	2	2	2	68.0
PROBLEMÁTICA POLÍTICA	Tipo de gobierno	12	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	5	5	5	3	2	5	3	5	1	2	3	5	5	80.0	
	Inversion extranjera directa IED	13	4	5	1	4	1	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	3	2	4	5	4	4	4	2	5	4	5	4	5	4	105.0
	Presencia de grupos ilegales	14	3	5	1	2	1	1	1	4	1	1	1	5	5	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	3	3	1	1	2	2	56.0
	Estabilidad en regulaciones	15	4	2	1	1	1	1	1	4	1	4	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	2	5	3	4	3	1	4	4	4	83.0
	Libertad económica	16	3	2	1	1	3	1	1	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	1	1	2	4	4	84.0
	Tasa de cambio	17	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	4	4	1	3	4	5	3	5	5	5	5	5	1	1	1	4	3	71.0	
	Inflación	18	1	1	4	3	1	1	1	2	1	1	1	5	3	2	2	2	5	4	3	2	5	3	5	1	1	1	4	4	68.0	
	Tasa de interés	19	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	3	1	1	1	5	5	4	4	4	3	1	1	1	1	4	4	60.0	
PROBLEMÁTICA ECONÓMICA	PIB per cápita	20	2	4	4	2	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	2	4	2	5	1	1	1	4	2	91.0	
	Tasa de crecimiento de la producción industrial	21	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	2	5	4	4	4	5	3	5	3	5	4	5	3	1	1	3	2	93.0	
	Tasa de desempleo	22	3	2	3	3	4	4	4	4	3	1	1	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	1	5	3	1	1	4	4	95.0	
	Importaciones miles de millones	23	3	3	2	1	2	1	1	4	2	5	5	4	3	1	3	3	5	1	2	3	2	1	3	1	5	5	2	2	72.0	
	Nivel salarial Salario mínimo USD	24	4	4	3	3	2	2	2	3	1	2	2	5	4	4	4	4	5	5	1	5	5	5	3	5	1	1	4	4	82.0	
PROBLEMÁTICA ECOLÓGICA	Distribución poblacional habitante por km cuadrado	25	1	4	4	5	1	1	1	2	1	1	1	3	2	5	1	1	1	2	1	1	3	5	3	5	1	1	1	1	58.0	
	Cultura de pago	26	3	3	1	1	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	5	5	5	55.0	
PROBLEMÁTICA VALORES	Forma de hacer negocios	27	3	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	5	5	5	57.0		
	Indicador de transparencia	28	3	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	3	1	4	4	3	4	4	3	1	3	5	3	1	5	5	5	73.0	
	Índice de corrupción	29	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	3	1	4	4	1	3	3	3	1	1	5	3	1	5	4	5	66.0	
	Indicador de dependencia	66.0	83.0	52.0	70.0	58.0	56.0	52.0	94.0	50.0	53.0	58.0	87.0	93.0	58.0	71.0	70.0	72.0	72.0	62.0	80.0	84.0	89.0	81.0	88.0	51.0	53.0	55.0	83.0	77.0	2022.0	

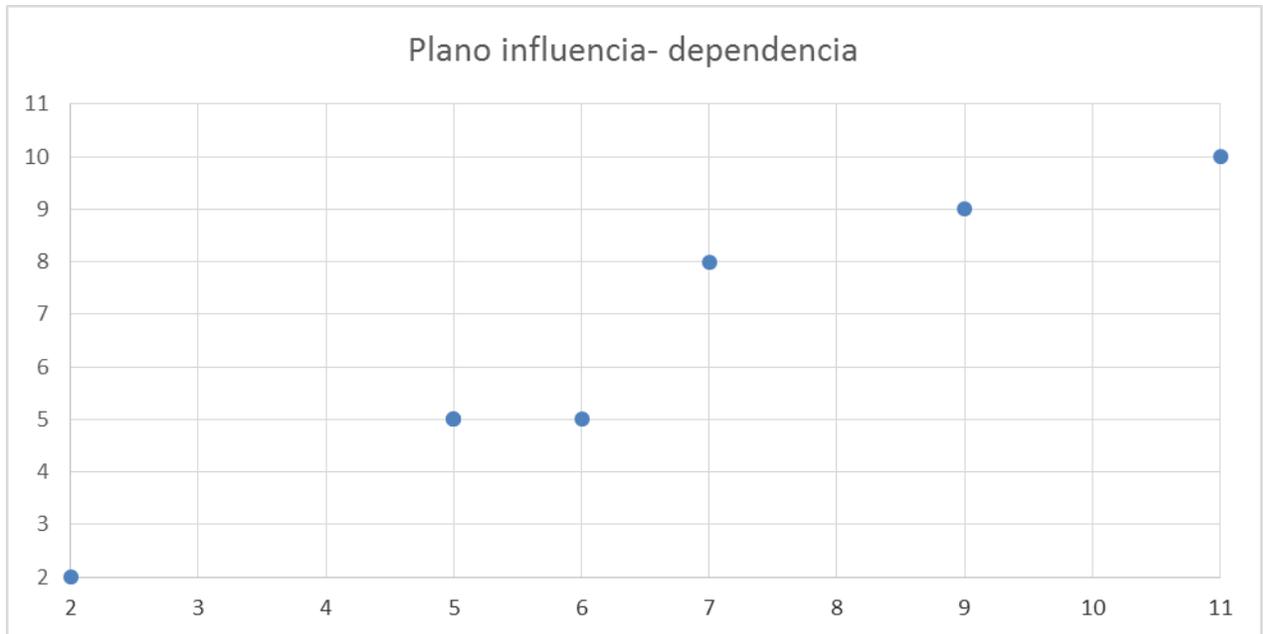
## Anexo 7b. Resumen resultado - Matriz análisis estructural gráfico

Calificacion	Influencia	
5	Muy alta	
4	Alta	
3	Media	
2	Baja	
1	Muy baja	
Plano motricidad - dependencia	Indicador de motricidad	Indicador de dependencia
Exigencias de las agremiaciones de industria de frutas en los países	70,0	66,0
Seguridad país	68,0	83,0
Crecimiento poblacional	59,0	52,0
Distribucion rural urbana	50,0	70,0
Tecnologías incorporadas en máquinas aplicadoras	39,0	58,0
Teléfonos - líneas móviles (celular) millones	52,0	56,0
Número de usuarios de Internet	52,0	52,0
Nivel de industrialización	94,0	94,0
Inversion en I+D+i	50,0	50,0
Grado de barreras arancelarias	63,0	53,0
Nivel de apertura al libre comercio	68,0	58,0
Tipo de gobierno	80,0	87,0
Inversion extranjera directa IED	105,0	93,0
Presencia de grupos ilegales	56,0	58,0
Estabilidad en regulaciones	83,0	71,0
Libertad economica	84,0	70,0
Tasa de cambio	71,0	72,0
Inflación	68,0	72,0
Tasa de interés	60,0	62,0
PIB per cápita	91,0	80,0
Tasa de crecimiento de la produccion industrial	93,0	84,0
Tasa de desempleo	93,0	89,0
Importaciones miles de millones	72,0	81,0
Nivel salarial Salario minimo USD	92,0	88,0
Distribucion poblacional habitante por km cuadrado	58,0	51,0
Cultura de pago	55,0	53,0
Forma de hacer negocios	57,0	55,0
Indicador de transparencia	73,0	83,0
Indice de corrupcioón	66,0	77,0
Suma	2.022,0	2.018,0
Promedio	69,7	69,6

### Anexo 8a. Análisis juego de actores – Matriz de relaciones de fuerza entre actores

	ACTORES	ACTORES							Indicador de influencia	
		YO	Principal competidor Adhesivos & Barnices	Principal proveedor materias primas	Principal comprador productos	Ente regulador legal	Ente regulador ambiental	Gremios industriales		
ACTORES		1	2	3	4	5	6	7	Indicador de influencia	45,0
YO	1		4	1	3	1	1	1	11,0	6,4
Principal competidor Adhesivos & Barnices	2	4		2	3	1	1	2	9,0	
Principal proveedor materias primas	3	2	2		0	0	0	0	2,0	
Principal comprador productos	4	3	4	0		0	0	2	6,0	
Ente regulador legal	5	0	1	0	0		2	2	5,0	
Ente regulador ambiental	6	0	1	0	0	2		2	5,0	
Gremios industriales	7	1	1	0	2	2	2		7,0	
	Indicador de dependencia	10,0	9,0	2,0	5,0	5,0	5,0	8,0		
	44,0									
	6,3									

**Anexo 8b. Análisis juego de actores – Matriz de relaciones de fuerza entre actores gráfico**



## Anexo 9. Determinación de variables para definición de escenarios

#	Hipótesis	Probabilidad de ocurrencia	Cambio sustancial frente a las condiciones de hoy	Promedio
1	Llegada de nuevos competidores con mayor economía de escala en el mercado objetivo.	4	5	4,5
2	Entrada de un adhesivo sustituto con mayor valor agregado.	4	4	4
3	Fuerte legislación ambiental que restrinja el uso de productos químicos (adhesivos y barnices).	2	4	3
4	restricción de suministros en materias primas (por sobredemanda).	3	2	2,5
5	Nuevo TLC que condicione modelo de negocio.	2	3	2,5
6	La tasas de cambio.	2	2	2
7	Fuerte incremento en los precios internacionales del petróleo.	2	2	2
8	Potencial insolvencia de los principales compradores.	2	2	2
9	Tendencia proteccionista al mercado vía salvaguardias.	1	2	1,5

## Anexo 10. Cuadro de gestión integral (CGI)

Cuadro de Gestión Integral (CGI)								
Perspectiva	Objetivo	Indicador	¿Qué medir?	Formula	Metas 5 años	Frecuencia de medición	Punto de medida	Responsable
Financiera	Aumentar ventas en Centro America	Incremento Ventas a CA	Ventas actuales	$((Vf-Vi)/Vi)*100$	50%	Mes	Sobre recaudo	Gerente general
	Asegurar la rentabilidad del negocio	Utilidad operativa	Utilidad de la operación	$UO/VT*100$	20%	Mes	PYG mensual	Gerente general
		Utilidad neta	Utilidad total	$U/VT*100$	10%	Mes	PYG mensual	Gerente general
Mercado	Penetrar el mercado Centro americano	% de market share en el mercado CA	Ventas mes mercado CA	$((Msf-Msi)/Msi)*100$	30%	Mes	Facturación	Gerente comercio exterior
	Medir el embudo comercial	# Citas	Citas mensuales	citas mes	25 a 30 citas mes	Mes	Cita ejecutada	Gerente comercio exterior
		# Cotizaciones	Cotizaciones mensuales	cotizaciones mes	30 cotizaciones mes	Mes	Cotizaciones enviadas	Gerente comercio exterior
		# Cierres	Ventas mes	ventas mes	\$ 829.400.000,00	Mes	Sobre recaudo	Gerente comercio exterior
Interna	Garantizar la logística para satisfacer el mercado CA	# alianzas estrategicas	Alianzas estrategicas	# alianzas estrategicas	5	Año	Contrato firmado	Gerente general
	Innovar permanentemente los productos para el mercado CA	Mejoras en el producto	Impacto en el mercado	# productos nuevos año	5	Año	Producto validado	Departamento I+D+i
	Fortalecer relaciones con las agremiaciones y el gobierno	# Reuniones con entes en cuestión	Reuniones efectivas	# Reuniones con entes en cuestión	6	Año	Acuerdo de intención	Gerente general y de comercio exterior
Aprendizaje	Reclutar vendedores con alto perfil negociador para el mercado CA	# vendedores contratados	Vendedores contratados	Vendedor contratado	2	Año	Contrato firmado	Gerente general y de comercio exterior
	Monitorear el mercado actual	# variables críticas para el sistema	Variabes críticas	Variabes año	10	Año	Variable medida mensual	Gerente general

Cuadro de Gestión Integral (CGI)								
Perspectiva	Objetivo	Indicador	¿Qué medir?	Fórmula	Metas 5 años	Frecuencia de medición	Punto de medida	Responsable
Financiera	Aumentar ventas en Centroamérica.	Incremento de ventas a CA	Ventas actuales.	$((Vf-Vi)/Vi)*100$	50%	Mes	Sobre recaudo.	Gerente general
	Asegurar la rentabilidad del negocio.	Utilidad operativa.	Utilidad de la operación.	$UO/VT*100$	20%	Mes	P y G mensual.	Gerente general
		Utilidad neta.	Utilidad total.	$U/VT*100$	10%	Mes	P y G mensual.	Gerente general
Mercado	Penetrar el mercado centroamericano.	Porcentaje de market share en el mercado CA.	Ventas mes mercado CA.	$((Msf-Msi)/Msi)*100$	30%	Mes	Facturación.	Gerente comercio exterior
	Medir el embudo comercial.	Número de citas	Citas mensuales.	Citas mes.	25 a 30 citas mes.	Mes	Cita ejecutada.	Gerente comercio exterior
		Número de cotizaciones	Cotizaciones mensuales.	Cotizaciones mes.	30 cotizaciones mes.	Mes	Cotizaciones enviadas.	Gerente comercio exterior
		Número de cierres	Ventas mes.	Ventas mes.	\$ 829.400.000,00	Mes	Sobre recaudo.	Gerente comercio exterior
Interna	Garantizar la logística para satisfacer el mercado CA.	Número de alianzas estrat	Alianzas estratégicas.	Número de alianzas estratégicas.	5	Año	Contrato firmado.	Gerente general
	Innovar permanentemente los productos para el mercado CA.	Mejoras en el producto.	Impacto en el mercado.	Número de productos nuevos año.	5	Año	Producto validado.	Departamento I+D+i
	Fortalecer relaciones con las agremiaciones y el gobierno.	Número de reuniones con entes en cuestión.	Reuniones efectivas.	Número de reuniones con entes en	6	Año	Acuerdo de intención.	Gerente general y de comercio exterior
Aprendizaje	Reclutar vendedores con alto perfil negociador para el mercado CA.	Número de vendedores contratados.	Vendedores contratados.	Vendedor contratado.	2	Año	Contrato firmado.	Gerente general y de comercio exterior
	Monitorear el mercado actual.	Número de variables críticas para el sistema.	VARIABLES CRÍTICAS.	VARIABLES año.	10	Año	Variable medida mensual.	Gerente general

## Anexo 11. Plan de iniciativas

Plan iniciativas									
Perspectiva	Objetivo	Nombre iniciativa	Resultado esperado	Responsable	Actividades inicio	Actividades fin	Recursos	Presupuesto	Fuentes
Financiera	Aumentar ventas en Centroamérica.	Elaborar y ejecutar un plan exportador.	Aumento en las exportaciones.	Gerente general	Enero	Diciembre	Plan exportador, gerente ventas internacional, pc, material pop.	12.000.000	Propias
	Asegurar la rentabilidad del negocio.	Cumplir las políticas de ventas con respecto a descuentos comerciales.	Otorgar el mínimo de descuentos posible.	Gerente general	Enero	Diciembre	PYG, políticas de descuentos, políticas comerciales, contador.	-	Propias
Mercado	Penetrar el mercado centroamericano.	Hacer agendas comerciales a Costa Rica, Guatemala y Panamá.	Tres agendas comerciales.	Gerente comercio exterior	Enero	Diciembre	Procolombia, teléfono, pasajes, muestras comerciales.	12.000.000	Credito bancario
	Medir el embudo comercial.	Realizar comités semanales para medir avances de la gestión comercial.	Gestión del embudo comercial.	Gerente comercio exterior	Enero	Diciembre	Gerente ventas internacionales, pc.	-	Propias
Interna	Garantizar la logística para satisfacer el mercado CA.	Realizar alianzas estratégicas con agentes aduanales.	Cumplir tiempos prometidos.	Gerente general	Enero	Diciembre	Netmeeting.	-	propias
	Innovar permanentemente los productos para el mercado CA.	Introducir mejoras en el producto existente.	Producto acorde con las expectativas de cada mercado.	Departamento I+D+i	Enero	Diciembre	Laboratorio, alianza con universidades, departamento de I+D+i.	2.000.000	Propias
	Fortalecer relaciones con las agremiaciones y el gobierno.	Reunión bimensual con algún ente en cuestión.	Fortalecimiento de la relación con los gremios y el gobierno.	Gerente general	Enero	Diciembre	Netmeeting.	2.000.000	Propias
Aprendizaje	Reclutar vendedores con alto perfil negociador para el mercado CA.	Capacitar constantemente en temas relacionados con negociación, en los mercados de Costa Rica, Guatemala y Panamá.	Aumento en las ventas y el relacionamiento.	Gerente comercio exterior	Febrero	Mayo	Head hunte.	54.720.000	Propias
	Monitorear el mercado actual.	Seguimiento constante de las variables del STEEPV.	Variables monitoreadas que afectan el sistema.	Gerente general	Enero	Diciembre	Pc, información, revistas, periódicos.	870.000	Propias

## Anexo 12. Modelo de negocio final

TABLERO MODELO DE NEGOCIOS		Diseñado para: Trabajo de grado EART Modelo de negocio para exportación de adhesivos y barnices a Centroamérica			Diseñado por: Jorge Mario Ortiz Orrego, Juan Fernando Vélez Restrepo		Fecha: Sept 14	
Aliados o socios claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los Consumidores	Segmento de clientes				
Algunos proveedores de adhesivos y barnices especializados, asociaciones del sector agro y maderero en Costa Rica, Guatemala y Panamá, cámaras de comercio, maquiladores, compañía de servicio logístico y transporte.	Investigación de mercados, misión comercial, envío de muestras, entrenamiento técnico al personal, elaboración de fichas técnicas y de seguridad, Instructivos y manuales, Búsqueda de aliados estratégicos, Producción o búsqueda de maquilador, labor comercial.	Adhesivos: Productos con <b>tecnología acuosa</b> , con buena <b>relación costo beneficio</b> , <b>bajo consumo nominal</b> , <b>amigables con el medio ambiente</b> , versatilidad en empaque en función de la aplicación. Barnices para madera: Productos con buena <b>relación costo beneficio</b> , <b>bajo emisión de olor</b> , versatilidad en empaque, buena resistencia a agentes externos. <b>Acompañamiento técnico especializado</b> . Suministro de productos e insumos afines.	Servicio técnico especializado con un asesor, eventos de lanzamiento, promoción de feria especializada del sector, pautas en revistas del sector agro y del mueble y la madera, correo electrónico, visitas empresariales, pagina web.	Adhesivos: 1 Empresas agroindustriales en Costa Rica, Guatemala y Panamá, 1,1 División empaques en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 1,2 Centro de Acopio y fincas en Costa Rica, Guatemala y Panamá, 2 Distribuidores mayoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá, 3 Minoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá.  Barnices para madera: 1 Depósitos especializados en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 2 Mayoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá. 3 Minoristas en Costa Rica, Guatemala y Panamá.				
	Recursos claves		Canales					
	Físico: bodega, teléfonos, escritorio, oficina, equipos productivos. Intelectual; conocimiento de producto, logística y clientes, Financiero: dinero propio, Humano; gerente, operario de bodega, director de operaciones, director comercial.		Exportación a canales indirectos (mayoristas, minoristas, industria) ventas on line.					
Estructura de costos			Flujo de ingresos					
Costos productivos: materias primas, insumos, energía, mano de obra productiva, de investigación y CIF. Costos de venta: Viajes, hospedajes, viáticos, pautas en ferias, publicaciones en revistas, desarrollo de manuales, brochures, otros promoción y publicidad, asesorías técnicas. Costos logísticos: fletes nacionales e internacionales, embalajes, gastos de exportación, seguros.			Venta de adhesivos y barnices en e los mercados Costa Rica, Guatemala y Panamá, mediante pago de contado por exportación directa, con giro anticipado o carta de crédito a la vista. Crédito: Usualmente los pagos en este mercado son a 60 y 90 días fecha B/L. Otros ingresos posibles: Conferencias y asesorías especializadas a clientes. Ventas de productos complementarios (aplicadores, empaques, insumos químicos).					