

**ESTUDIO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN PARA STANLEY TECNOLOGÍA EN ACCESOS & CÍA. LTDA.**

**Consultores:**

Presentado a:

**SOCIEDAD STANLEY TECNOLOGÍA EN ACCESOS & CÍA. LTDA., DE COLOMBIA**

Maestría en Negocios Internacionales

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

Medellín, Colombia

2013

## Contenido

ÍNDICE DE CUADROS .....	4
RESUMEN .....	6
PARTE I .....	9
1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. JUSTIFICACIÓN .....	11
3. LA EMPRESA .....	16
4. PROBLEMÁTICA.....	18
5. OBJETIVOS.....	22
5.1 Objetivo general.....	22
5.2 Objetivos específicos.....	22
6. MARCO DE REFERENCIA (ESTADO DEL ARTE) .....	23
6.1 Teorías que enmarcan el proceso general de internacionalización a partir de empresas exportadoras.....	25
6.2 Teorías que explican la internacionalización desde características internas de las empresas	26
6.3 Otras teorías más recientes que valoran otros factores como el mercado interno, experiencia y desarrollo tecnológico .....	30
PARTE II .....	36
7. MARCO METODOLÓGICO .....	36
7.1 Tipo de investigación .....	36
7.2 Método de investigación .....	36
7.3 Estrategia de investigación .....	37
7.4 Instrumentos de recolección de información utilizados.....	37
7.5 Recolección y compilación de datos .....	38
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	49
8.1 El entorno de la empresa Stanley Tecnología Cía. Ltda. ....	49
8.2 Diagnóstico de la empresa.....	91
8.3 Estudio de inteligencia de mercados en la empresa Stanley Tecnología en Accesos & Cía. ....	125
8.4 Modelo de las 10 estrategias de internacionalización.....	162
9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	182

10. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES.....	188
10.1 Presupuesto para la ruta de soluciones.....	190
10.2 Costos de la consultoría.....	190
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	192
11.1 Conclusiones.....	192
11.2 Recomendaciones.....	192
12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	194
PARTE IV.....	201
ANEXO 1.....	201

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de Panamá (se muestran la división política y las ciudades principales).....	51
Gráfico 2. Mapa de riesgo Panamá.....	52
Gráfico 3. Termómetro de valoraciones.....	53
Gráfico 4. Pronóstico de crecimiento Centro América en 2013.....	58
Gráfico 5. Pronóstico de déficit fiscal en 2013.....	59
Gráfico 6. Inflación en Panamá periodo 2011-2013.....	69
Gráfico 7. Población por sexos.....	74
Gráfico 8. Población por edad y sexo.....	75
Gráfico 9. Esquema de competitividad en Panamá.....	78
Gráfico 10. Sectores de mayor desarrollo en Panamá.....	80
Gráfico 11. Línea 1, metro Panamá.....	82
Gráfico 12. Proyectos de aeropuertos en Panamá.....	82
Gráfico 13. Centros de atención primaria de salud innovadores.....	83
Gráfico 14. Hospitales construidos como grandes centros.....	83
Gráfico 15. Inversiones en logística.....	84
Gráfico 16. Nueva área industrial.....	84
Gráfico 17. Resultados del análisis realizado a <i>Stanley Tecnología</i> .....	104
Gráfico 18. Inversión en Panamá.....	140
Gráfico 19. Comportamiento del PIB en Panamá.....	142
Gráfico 20. Desempeño del PIB en Panamá.....	143
Gráfico 21. PIB del Sector Construcción de Panamá. Porcentajes anuales, 2003 a 2013.....	143
Gráfico 22. Créditos Sector de la Construcción.....	146
Gráfico 23. Deuda Externa Centroamericana.....	147
Gráfico 24. Evaluación del IMAE mensual.....	150
Gráfico 25. Tasa de inflación en Panamá.....	151

Gráfico 26. Crecimiento de la inversión extranjera .....	151
Gráfico 27. Crecimiento anual del Sector de la Construcción en Centro América .....	155
Gráfico 28. Comportamiento del saldo hipotecario.....	157
Gráfico 29. Perfil estratégico general para la empresa <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i> .....	171
Gráfico 30. Análisis de la empresa <i>Stanley</i> para internacionalización .....	172
Gráfico 31. Diagnóstico estratégico de la internacionalización.....	173
Gráfico 32. Valores institucionales .....	174
Gráfico 33. Objetivos de la empresa.....	175

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de problematización .....	38
Cuadro 2. Términos de calificación de la situación económica, política y previsiones.....	53
Cuadro 3. Valoración de la situación política.....	54
Cuadro 4. Previsión acerca de la evolución futura .....	56
Cuadro 5. Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$) de 1999 a 2011.....	63
Cuadro 6. Tasa inflación en el año 2013.....	69
Cuadro 7. Distribución población panameña (2010) .....	73
Cuadro 8. Población clasificada por grupos de interés.....	74
Cuadro 9. Indicadores de educación .....	76
Cuadro 10. Crecimiento por sectores .....	80
Cuadro 11. Sectores de inversión en Panamá.....	81
Cuadro 12. Inversiones en Sector Eléctrico.....	85
Cuadro 13. Información análisis del entorno .....	92
Cuadro 14. Potencial de globalización de <i>Stanley Tecnología</i> .....	93
Cuadro 15. Modelo de negocios de la empresa <i>Stanley Tecnología</i> .....	94
Cuadro 16. Plataforma estratégica de <i>Stanley Tecnología</i> .....	95
Cuadro 17. Modelo comercial y de mercadeo de <i>Stanley Tecnología</i> .....	96
Cuadro 18. Estructura organizacional de <i>Stanley Tecnología</i> .....	98
Cuadro 19. Arquitectura tecnológica de <i>Stanley Tecnología</i> .....	99
Cuadro 20. Capacidades internas del negocio.....	100
Cuadro 21. Ejercicio financiero en <i>Stanley Tecnología</i> .....	101
Cuadro 22. Pitch en la empresa .....	101
Cuadro 23. Propiedad Intelectual en <i>Stanley Tecnología</i> .....	102
Cuadro 24. Resumen de resultados después de la observación realizada a la empresa <i>Stanley Tecnología</i> .....	103
Cuadro 25. Representación de la matriz DOFA.....	105
Cuadro 26. Matriz DOFA <i>Stanley Tecnología</i> .....	106
Cuadro 27. Etapas de la Administración Estratégica .....	122

Cuadro 28. Cuadro etapas de la administración estratégica <i>Stanley Tecnología</i> .....	123
Cuadro 29. Datos geográficos y demográficos de Panamá .....	129
Cuadro 30. Producto Interno Bruto Panamá.....	130
Cuadro 31. Comercio Exterior Panamá.....	131
Cuadro 32. Comercio exterior Panamá .....	132
Cuadro 33. Empleo en Panamá.....	133
Cuadro 34. Educación en Panamá .....	134
Cuadro 35. Infraestructura y proyectos .....	135
Cuadro 36. Transporte y logística.....	136
Cuadro 37. Hoteles en Panamá.....	137
Cuadro 38. Zona Libre Colón .....	138
Cuadro 39. Distritos de la República de Panamá .....	141
Cuadro 40. PIB a precios de comprador total y sus variaciones porcentuales anuales. 1997-2013.....	142
Cuadro 41. Crédito con Ley de Interés Preferencial y No Preferencial.....	145
Cuadro 42. Participación anual del sector de la construcción en Panamá .....	154
Cuadro 43. Ruta de solución de problemas.....	188
Cuadro 44. Presupuesto estimado ruta de soluciones .....	190
Cuadro 45. Costos de la consultoría.....	190

## RESUMEN

*Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, es una organización con 20 años de experiencia en el mercado colombiano, que se dedica a la oferta de servicios de acceso y seguridad de alta tecnología, bajo la figura de distribuidor exclusivo en Colombia para la empresa *Stanley Access Technologies* de Estados Unidos. Actualmente se especializa en la distribución de puertas automáticas requeridas en la industria de la construcción y la de tecnología mecatrónica a nivel nacional, contando con dos sedes, ubicadas en Medellín y Bogotá, mediante las cuales realiza sus ventas a todo el país, e inclusive de manera esporádica a la exportación a países como Venezuela y Panamá, segundo país de destino escogido para realizar nuestra inteligencia de mercado para el desarrollo del plan de internacionalización de *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.* La compañía está dedicada al mercado local, su negocio más importante es la oferta de puertas automáticas que son requeridas en diferentes tipos de mercados, adicionalmente trabaja en el frente de la manufactura e instalación de puertas, sensores y demás implementos tecnológicos, ofertando servicios de mantenimiento y diseñando propuestas a las necesidades de sus clientes, para cumplir con las expectativas que el mercado ya ha planteado. Sus principales clientes son los centros comerciales, la industria de la construcción, el sector hospitalario y hotelero, las áreas de transporte masivo, espacios de alto flujo de personas como los parques, cines, universidades, aeropuertos, bibliotecas, entre otros. Estos clientes se clasifican para la empresa bajo las categorías de corporativos y personas natural y/o jurídica.

Para *Stanley*, la competencia está ubicada en las siguientes empresas: *Somos Puertas Ltda.*, la cual opera en la ciudad de Medellín desde 1998; la empresa *American Security*, creada en 1995, ubicada en Bogotá y especializada en seguridad; *ACROSOFIT*, compañía con más de siete años de experiencia, ubicada en Miami; e *YNACO ENTREMATIC USA*, empresa que opera desde 1987 alrededor del mundo.

El estudio surge como consecuencia de un análisis adelantado por los propietarios de la empresa, en el cual observan el bajo crecimiento que ha tenido en los últimos años, a pesar del acelerado desarrollo de las industrias de la construcción y mecatrónica. Esto lo relacionan con algunos factores como el crecimiento del número de competidores que ofrecen accesos tecnológicos en Medellín y Colombia a partir de los primeros años del siglo XXI, y el desarrollo tecnológico de la última década, que genera la posibilidad a los consumidores colombianos de acceder a estos productos a muy bajos costos en mercados internacionales. En tercer lugar, se

está la estructura interna de la empresa, que en todos estos nuevos escenarios deberá revisar las condiciones administrativas, financieras, comerciales y tecnológicas en las que opera actualmente. A nivel general no se cuenta con una planeación y estrategia mediante la cual se plantee la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, contemplado también en la falta de estructuración interna en aspectos tales como el financiero, tecnológico, innovación y creación de nuevos productos, entre otros, como se muestra en el desarrollo del trabajo. Esto deja ver un problema que podría convertirse en un riesgo para la competitividad y supervivencia de la empresa, pues si bien es cierto que en la actualidad la empresa cuenta con un importante nivel de ventas en Colombia, estas no son garantizadas para los próximos años, teniendo en cuenta que la competencia es mayor y no existe un plan de mercadeo que permita abrir el panorama de nuevos clientes a nivel local e internacional. La consultoría propuesta para la *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, tiene como finalidad determinar las capacidades internas del negocio, así como los requerimientos que deberá cumplir si decide incursionar en mercados internacionales (inicialmente al panameño); en segunda instancia, busca evaluar las características del entorno que deberán ser consideradas en un mercado externo que se estudie como escenario potencial para la apertura de la empresa en cualquiera de sus posibles estrategias de internacionalización como son, exportaciones, representaciones, distribución y/o establecimiento de puntos de producción o comercialización. Como punto final, se propone un modelo desarrollado por un grupo de empresas españolas, con un éxito importante, y que será adaptada como propio para *Stanley*, inicialmente para el mercado panameño y posteriormente para otros a los que decida entrar.

El objetivo general es realizar un estudio de inteligencia de mercados para la empresa *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, con el fin de identificar oportunidades en mercados externos para la adaptación de un modelo propio de internacionalización de la empresa, por medio del cual se logre una visión estratégica en el corto mediano y largo plazo. Para esto es necesario analizar el entorno, mediante la aplicación de metodología Pest, evaluando factores como el económico, político, legal, financiero; además estudiar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para definir las condiciones de la industria o sector en el que opera *Stanley*, a su vez, elaborar un diagnóstico mediante la revisión de las áreas, administrativa, financiera, tecnológica y comercial, aplicando el análisis FODA y el Modelo de Gerencia Estratégica propuesto de Fred David, en el que se incluyen componentes como la misión, metas de la organización y estrategias ajustadas a sus necesidades particulares, para realizar un cruce de variables que valide la información analizada, y así, realizar un estudio de inteligencia del mercado en

Panamá, identificando el nicho y las fuerzas competitivas que lo influyen para iniciar el proceso de internacionalización en este país. Por último, desarrollar la propuesta de internacionalización bajo el modelo piloto de las diez estrategias para la *Stanley Tecnología*, partiendo del mercado seleccionado para la realización del proceso.

La importancia del equipo de trabajo que define la estructura organizacional de la compañía como lo son el gerente y los directores de cada departamento o área, se convierten en piezas claves para la toma de decisiones en relación a su proyección a nivel interno y externo, bajo una toma de decisiones teórico prácticas, que dejen ver la magnitud de los procesos para el diseño y desarrollo de los productos en diferentes campos del mercado que los hace necesarios en diferentes sectores de la economía.

El contexto anterior fue trabajado bajo un método deductivo-inductivo de investigación interna y externa de la organización, al igual que del mercado panameño el cual es al que se va a dirigir para desarrollar el plan de internacionalización para *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, esto bajo unos lineamientos o etapas tales como: direccionamiento estratégico, conformación de un equipo estratégico, definición de la partición estratégica del personal de *Stanley*, diseño de un plan estratégico, definición de la estructura administrativa, implementación de norma ISO 9001, definición de metas y estrategias de largo plazo, plan de internacionalización, revisión de mercados potenciales, selección de mercado de mayor oportunidad, adaptación de producto potencial para mercado seleccionado, apertura de mercado, apertura de punto de venta, trámites legales, selección de funcionarios para la atención a puntos que involucra tanto al personal de la empresa *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, como las consultoras del proyecto. El presupuesto para esta ruta de soluciones será de (sesenta y un millón quinientos mil pesos). A continuación se fundamenta lo anteriormente expuesto de manera a fondo, clara y analítica.



## PARTE I

### 1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización es un proceso que requiere de una previa evaluación y análisis por parte de las empresas que no solo se enfrentan al conocimiento de su funcionamiento y operación internos, sino que deben tener información clara acerca del entorno en el que desarrollaran sus actividades de producción y comercialización bajo cualquiera de las figuras empleadas en la apertura de nuevos mercados, que puede ir desde operaciones básicas de exportación, hasta altas inversiones en el montaje y operación de plantas en el país seleccionado.

La empresa *Stanley Tecnología en Accesos y Cía.Ltda.*, es una empresa que durante 25 años ha desarrollado sus actividades de producción y comercialización de accesos tecnológicos en Colombia, bajo la figura de contrato internacional de exclusividad o representante exclusiva de *Stanley USA*, manteniendo una importante posición en el mercado. Sin embargo en la última década, se ha visto marcada por la entrada de nuevos competidores que han ido ganando clientes y amenazan la sostenibilidad del negocio y su crecimiento continuo.

Este trabajo se presenta como un caso de estudio realizado en la empresa *Stanley Tecnología en Accesos y Cía.Ltda.*, y surge como respuesta a las condiciones que esta enfrenta actualmente, debido al ingreso de nuevos competidores y el desplazamiento de la demanda de accesos tecnológicos a otros países, la cual esta incentivada por el uso y bajos costos de las tecnologías de la comunicación. Se inicia el informe del estudio, con los planteamientos que dan origen a la justificación de esta propuesta para *Stanley*, lo que se logra a partir de la presentación de los principales problemas que se han identificado en la empresa, entre los cuales se encuentran los de orden interno (variables administrativas, financieras, tecnológicas y comerciales) y externo (características del entorno, por un lado la industria donde opera; por el otro, el país seleccionado para una prueba piloto en la internacionalización-Panamá).

En el desarrollo de este estudio se describe la aplicación de varias herramientas administrativas a través de las cuales se obtiene la información requerida por la empresa para la toma de decisiones. Se inicia con: i) el análisis de PESTEL y las 5 fuerzas de Porter; mediante la aplicación de estas dos herramientas se levanta la información requerida para

conocer las condiciones en las que opera la industria donde se ubica *Stanley* y las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales de Panamá, que fue el país seleccionado para el estudio. ii) Se continúa con un diagnóstico para determinar las capacidades reales que tiene la empresa para ingresar a un mercado internacional, en este análisis se emplean 3 herramientas: la primera un prediagnóstico, en el cual se aplica la matriz diseñada por el Dr. Jose Isaías Múnera de la Universidad de Antioquia (U. de A.) y que se emplea para iniciar una consultoría en una empresa; la segunda herramienta es la matriz y análisis DOFA; la tercera, es la matriz estratégica de Fred David. iii) Se realiza un estudio de inteligencia de mercados en Panamá, que permite definir las condiciones bajo las cuales se entraría a operar y muestra variables económicas, legales, políticas, sociales y culturales. iv) Se finaliza con la adaptación del modelo de las 10 estrategias a la empresa *Stanley*, el cual se propone como un proyecto piloto para implementar en Panamá.

Es importante resaltar que la metodología empleada en este estudio es de tipo deductivo-inductivo, y se emplea para el desarrollo ágil de cada una de las variables, la Matriz de Problematización, creada y diseñada por la Doctora Jenny Martínez Crespo, candidata a Doctora en Administración, en la cual se establecen las unidades de diferente orden que permiten dar respuesta a la pregunta problematizadora en cada uno de los objetivos propuestos.

Adicionalmente, se deja descrita la ruta de soluciones definida para la empresa, y se estructura en 4 etapas, cada una de ellas con unos pasos específicos a seguir. Esta ruta busca que la empresa tenga claridad al momento de tomar la decisión de desarrollar su estrategia de internacionalización.

Se dejan, como punto final, las recomendaciones y conclusiones, importantes para *Stanley* en la decisión de abrir sus operaciones en Panamá inicialmente, y en otros mercados posteriormente.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Desde su constitución, la empresa *Stanley* inició con éxito sus operaciones en el mercado colombiano manteniendo unos índices de crecimiento importantes a lo largo de diferentes periodos, aunque en los últimos años han venido disminuyendo como consecuencia de la entrada de nuevos competidores y el uso de tecnologías que facilitan a los consumidores la compra de estos productos a otros países de manera ágil, con precios competitivos y bajo condiciones similares a las que se presentan en el mercado local. Para la entrada en funcionamiento de *Stanley (Distribuidora de Vidrios Ltda.* en los años 80) el modelo de negocio con el que inició sus labores en el mercado garantizaba su éxito, era un periodo de una economía cerrada, con un relativo control del mercado interno por parte de las empresas, y un lento crecimiento de los diferentes sectores de la economía del país, panorama que propició el desarrollo de una nueva unidad de negocio para la distribuidora, paralela al que tenía entorno a la distribución de vidrios y que podría considerarse como el inicio de lo que es hoy. Ya en los años 90 la *Distribuidora de Vidrios Ltda.*, dio un paso importante al realizar su alianza con *Stanley Acces Technologys* de USA, y cambiar de razón social por *Puertas Mágicas Stanley Cía. Ltda.* en 1.991, hasta su cambio en 1.994 por *Stanley Tecnología en Acceso y Cía. Ltda.*, que es la que actualmente se tiene; a su vez, la empresa logró la representación exclusiva de la marca *Stanley* en la división de automatización, así en la década de los años 90, con una economía en transición a un nuevo modelo económico, entraría a representar una de las principales marcas del mundo en la línea de «Accesos», y a ofrecer productos y servicios en un mercado que empezaba la expansión en la economía colombiana.

Durante las décadas 80 y 90, *Stanley* mantuvo el desarrollo de su mercado en Colombia; para ese periodo tenía una importante porción del mercado en la distribución de sus productos y servicios, de igual manera su capacidad para responder al mercado estaba respaldada por la marca *Stanley*, con una competencia relativamente pequeña. Para la década de los 80, solo una empresa le competía: *Naco Entrematic* de USA que opera desde 1.987 en todo el mundo. Para los años 90 había dos nuevas empresas competidoras: *Somos Puertas Ltda.*, que tiene su sede principal en la ciudad de Medellín desde 1.998, y *American Security* ubicada en la ciudad de Bogotá, que funciona desde 1.995; para el año 2006 la empresa *Acrosoft* abre sus puertas en Miami e inicia sus distribución a países centro y suramericanos. En la actualidad, el mercado sigue enfrentando el ingreso de productos para accesos tecnológicos provenientes de China bajo la figura de «producción remarcada» o «marca propia», que consiste en producir un bien

en una factoría en China, con las condiciones exigidas por un cliente con una marca propia, lo que ha generado un gran impacto sobre la demanda interna de estos productos en las empresas mencionadas, debido a la alta calidad y precios competitivos con los cuales ingresan al mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando los efectos sobre el funcionamiento de la empresa y el negocio de accesos tecnológicos en general, *Stanley Tecnología en Acceso y Cía.Ltda.*, tomó la decisión de analizar nuevas alternativas que le permitieran mantener su nivel de crecimiento y sostenibilidad futura, tanto en el mercado colombiano, como en nuevos mercados internacionales que generaran la expansión de su oferta. Entre las alternativas consideradas se encuentra la apertura de nuevos mercados en Centro y Suramérica, debido especialmente a que la casa matriz propuso a la *Stanley Colombia*, mantener el contrato de exclusividad en la distribución para los nuevos mercados que abran, lo que garantiza que la inversión que realice para estudios y puesta en marcha de nuevos puntos de ventas, tiene una alta factibilidad de retorno debido al respaldo de la compañía en USA y la experiencia que ya ha consolidado en Colombia.

Como primera medida para el análisis de la internacionalización de la empresa, se hizo necesario revisar de manera profunda las condiciones bajo las cuales operaba internamente *Stanley Tecnología y Accesos y Cía.Ltda.*, en cada una de sus áreas, las cuales desde su constitución venían siendo funcionales y habían permitido la sostenibilidad del negocio, que se mantiene como una empresa familiar en la actualidad. Es claro que para la toma de decisiones de abrir el mercado externo, se debe tener como punto de partida la solidez interna para enfrentar el mercado, lo que indica que es necesaria una preparación de cada uno de los factores determinantes de su incursión al mercado internacional, para ello es fundamental realizar un diagnóstico que dé cuenta de cada área y el estado en el cual opera, de tal manera que se disponga de información amplia y veraz para la toma de decisiones relacionadas con ajustes o adecuaciones requeridas para el nuevo mercado, por esta razón se desarrolló inicialmente un pre diagnóstico al interior de la organización, a través del cual se logró tener, de manera general, información relacionada con las variables más relevantes a considerar en la toma de decisiones de abrir un mercado externo, entre las cuales se consideraron: el conocimiento del entorno, el potencial de globalización, la validación del modelo de negocio que tiene plataforma estratégica, la estrategia comercial, la estructura organizacional y tecnológica, las capacidades internas del negocio, las variables financieras y el reconocimiento de marca.

De acuerdo con la información obtenida en pre diagnóstico, aplicado a todas las áreas de la empresa por parte de la ejecutiva asignada por *Stanley* para esta investigación y el equipo de consultoras, se encontraron algunas fallas en el desempeño de factores de gran importancia para desarrollo de la competitividad, necesaria en los retos y la creciente competencia de la compañía en Colombia. A partir de estos resultados se tomó la decisión de realizar un diagnóstico profundo a través del cual se obtuviera un mapa completo de la forma como ha operado la empresa hasta la fecha, y la capacidad real para enfrentar el mercado local o incursionar en el internacional, así se aplicó una matriz de análisis DOFA que permitió profundizar ampliamente en cada una de las variables, así como los requerimientos de adaptación o transformación necesarios para la sostenibilidad y sustentabilidad de la Empresa.

En segundo lugar, la pérdida de participación en el mercado local por efectos de la aparición de nuevos competidores, así como el bajo crecimiento que la empresa ha tenido en el mercado, si se considera que desde 1999 la industria de la construcción ha presentado un mayor desarrollo, como también la industria de la tecnología y la seguridad, que son los principales demandantes de accesos tecnológicos, crearon una necesidad de definir nuevos mercados en el extranjero como alternativa para el sostenimiento de la empresa, decisión que se apoyó en el aprovechamiento de la experiencia de *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.*, así como el reconocimiento de *Stanley USA* como marca líder en la producción de accesos inteligentes. Teniendo en cuenta que para la apertura exitosa de un nuevo mercado es importante tener un conocimiento amplio, tanto de la industria como del país al cual se llevará el negocio, se propuso un análisis de dicha industria empleando los planteamientos de Porter en su modelo de las 5 fuerzas, a través del cual se obtuvo información de gran relevancia sobre competidores y consumidores, factor determinante para la toma de decisiones en lo relacionado con los ajustes requeridos para ingresar bajo condiciones competitivas en la industria del mercado seleccionado: Panamá, escogido como país piloto para este estudio y que servirá como guía para la posterior internacionalización. La decisión del mercado panameño se dio después de seleccionar inicialmente tres potenciales países: Perú, Ecuador y Panamá, y se explica porque al momento de revisar variables como tasa de crecimiento, desempleo, estabilidad política, importancia en el área, tratados y crecimiento de la inversión, presentados en informes de *Doing Business*, ese último país presentaba importantes oportunidades de negocios tanto para *Stanley Tecnología y Accesos Cía. y Ltda.*, como *Stanley USA*, lo que lo definía con el mayor potencial, decisión que además se fortaleció debido a que fue avalada por la casa matriz que precisó claramente su interés en el mercado panameño como el más importante para

iniciar la distribución de sus productos en Centro y Latinoamérica, en alianza con *Stanley Tecnología*, bajo la modalidad de contrato de exclusividad.

La internacionalización es una importante alternativa para la compañía, pues la experiencia que durante 33 años ha adquirido le permiten tomar decisiones y buscar nuevas alternativas a través de las cuales se mantenga la expansión y crecimiento del negocio; de igual manera el aprovechamiento de este modelo a través del cual la casa matriz le extiende la exclusividad de distribución para los países del Sur y Centroamérica, se convierten en una poderosa razón para explorar el mercado internacional, iniciando el ejercicio por Panamá a través de una valoración: política, económica, social y tecnológica, para lo cual se aplicó el modelo de PESTEL. Esta herramienta permitió obtener información que presenta las condiciones y características del mercado panameño y que aporta elementos de decisión para la apertura de una nueva sede de la empresa.

A partir de la información anterior, se pasa a un tercer momento que se relaciona con la forma como la organización realiza suproceso de internacionalización, y que tiene que ver con el diseño de un modelo ajustado a los requerimientos propios, que se adapte a sus condiciones y características de producción, comercialización y competitividad, lo cual aportará los elementos necesarios para poner en marcha un nuevo punto de distribución, inicialmente en Panamá, de manera exitosa, pero considera otros futuros puntos de distribución y ventas en países que por sus condiciones, cumplan con las expectativas de expansión que tienen *Stanley USA* y *Stanley tecnología en Accesos y Cía. Ltda.* Para este modelo se consideró la experiencia realizada por un grupo español que realizó su incursión en el mercado mundial con una propuesta altamente eficiente y exitosa denominada: «El modelo de las 10 estrategias de la internacionalización», experiencia que aporta valiosas herramientas aplicables a la compañía, debido a que fue aplicado a Pymes españolas que lograron eficientemente entrar a mercados externos con sus productos.

El desarrollo de esta propuesta, permitió la implementación de herramientas administrativas al proceso de internacionalización de una empresa catalogada como Pyme, y se convierte en un ejercicio de consultoría que puede ser aplicado a empresas con estas características, que para el caso Colombiano son la gran mayoría, las cuales por sus dimensiones de producción y condiciones financieras, no disponen de recursos para desarrollar estrategias de internacionalización que garanticen condiciones mínimas de éxito, lo que genera adicionalmente una falta de aprovechamiento de los beneficios que pueden obtener en el

extranjero con la firma de acuerdos y tratados firmados con más países durante el último periodo presidencial, apuntando a su sostenibilidad y sustentabilidad, con el impacto directo sobre la tasa de empleo y generación de ingresos en el país.

Esta consultoría se fundamenta en el análisis y la aplicación de teorías de orden administrativo propuestas por Michael Porter, Fred David, Koontz Harold, WeihrichHeiz entre otros, así como en un importante desarrollo de los procesos de internacionalización que se encuentran sustentados en teorías propuestas por distintos autores expertos en la internacionalización de empresas, logrado desde diversas miradas, ubicadas en el interior de la compañía, hasta aquellas que se encuentran por fuera de ella y se enmarcan en diferentes variables de la globalización. Igualmente, la revisión al modelo de las 10 estrategias es un insumo de gran valor, pues a partir de él, se plantea la ruta a seguir en su proceso inicial de internacionalización al mercado panameño.

La propuesta que se presenta a la empresa, permite desarrollar una metodología a través de la cual se logre abarcar las variables involucradas en el procesos, lo que se puede identificar en los dos escenarios analizados; el primero, al interior de la empresa, que muestra las condiciones reales de operación actual de *Stanley Tecnología en Accesos y Cía.Ltda.*; y un segundo escenario que se considera es el entorno, enfocándose en este el estudio, en el que se reconoce el mercado al cual se llevarán las actividades de la organización, y las condiciones que presenta para la viabilidad del desarrollo de la estrategia de internacionalización, que podría ir desde una exportación hasta la apertura de una sede en Panamá; así mismo, es importante resaltar que este estudio diseñado se convierte en un ejercicio práctico, a través del cual se desarrollan las etapas requeridas por *Stanley* para la toma de decisiones de abrir el mercado panameño inicialmente y otros en América Latina o Centro América posteriormente.

Se considera esta consultoría como un ejercicio práctico a través del cual se puede aplicar los diferentes conocimientos adquiridos en la Maestría de Negocios Internacionales, cursada en Esumer. Es, adicionalmente, un aporte que busca que las empresas conozcan de manera más profunda los procesos que deben seguir y el apoyo que los profesionales especializados en el tema puedan ofrecer a su proyectos de internacionalización; este análisis se presenta como una herramienta para la toma de decisiones de *Stanley tecnología en accesos y Cía.Ltda.*, que puede contribuir con la información para la apertura de nuevos mercados internacionales, partiendo de una prueba o piloto inicial en el mercado panameño.

### 3. LA EMPRESA

En 1980 *Stanley* inicia sus actividades como una empresa familiar dedicada a la venta de vidrios. Inicialmente fue constituida con el nombre de *Distribuidora de Vidrios Ltda.*, que realizaba importación, corte, distribución, e instalación de vidrios; a ella se vincularon el padre y varios hijos de la familia Bedoya Robledo. A partir de esta experiencia, el señor Carlos Humberto Bedoya Robledo, un antioqueño con perfil emprendedor, tomó la iniciativa de constituir su propia empresa que registró con el nombre de *Stanley Tecnología en Acceso y Cía. Ltda.* Como factor relevante en esta iniciativa se encuentra el requerimiento de un cliente, una importante cadena de almacenes muy reconocida en la ciudad de Medellín; en este servicio se le solicitó a la empresa el montaje de un sistema de puertas automáticas, lo cual implicó una enorme tarea de investigación por parte del Señor Carlos Bedoya Robledo, relacionada con todos los aspectos vinculados a los sistemas de puertas automáticas, debiendo realizar un viaje a la ciudad de Cartagena para conocer el mecanismo y funcionamiento de una puerta instalada en aquella época, en el supermercado *Magali Paris*. Fue así como después la observación y de conocer todo lo relacionado, tomó la decisión de realizar una exhaustiva búsqueda de posibles distribuidores de este producto, llegando a la conclusión que la marca que se estaba utilizando en el país provenía de Estados Unidos. Como una iniciativa de negocio, el señor Bedoya decide viajar a Estados Unidos, y en la ciudad de Nueva York, visita las instalaciones de *Stanley Acces Technologys*, donde fueron recibidos por los altos directivos de la empresa, con quienes se inicia un relación comercial que se consolida con la firma de un contrato de exclusividad para la distribución de sus productos en Colombia.

La empresa inicia con la representación exclusiva de la marca *Stanley Acces Technologys*, división de automatización. Se alquiló una sede para comenzar sus labores en el barrio Antioquia, calle 21 con la carrera 65, y se crea la empresa jurídicamente por Escritura Pública No. 1346 del 31 de mayo de 1991, de la Notaría 2ª de Medellín, registrada en esta Cámara el día 6 de junio de 1991, en el libro 90, folio 622, bajo el No. 4972, se constituyó la sociedad comercial de responsabilidad limitada bajo la denominación de «Puertas Mágicas Stanley y Cía. Limitada». Para el año 1994 cambia la razón social por el nombre que ahora lleva: *Stanley Tecnología en Acceso y Cía. Limitada*. La empresa inició con diez empleados, y para el año 2002 traslada su sede para el barrio Guayabal, a la Calle 12B Sur, número 51-48, donde se estableció la planta de producción y las áreas administrativa y financiera.



*Stanley Tecnología en Accesos y Cía.Ltda.*, actualmente se especializa en la distribución de puertas automáticas requeridas en la industria de la construcción y la industria de tecnología mecatrónica a nivel nacional; cuenta con dos sedes ubicadas en Medellín y Bogotá, a través de las cuales realiza sus ventas a todo el país, e inclusive de manera esporádica, la exportación a países como Venezuela y Panamá. La empresa se dedica a la manufactura e instalación de puertas, sensores y demás implementos tecnológicos, asimismo desarrolla su actividad comercial en la que ofrece servicios de mantenimiento y diseña propuestas a la medida de las necesidades de sus clientes para cumplir totalmente con las expectativas del mercado. Sus principales clientes son los centros comerciales, la industria de la construcción, el sector hospitalario y hotelero, las áreas de transporte masivo, espacios de alto flujo de personas como los parques, cines, universidades, aeropuertos, bibliotecas, entre otros. Estos clientes se clasifican para la empresa bajo las categorías de «corporativos» y otro segmento que atiende es el de personas naturales con necesidades de sus productos, y que en su mayoría se encuentran ubicados en Medellín. Igualmente, la empresa considera que su mayor competencia está representada por empresas como, *Somos Puertas Ltda.*, la cual opera en la ciudad de Medellín desde 1.998, la empresa *American Security* ubicada en Bogotá, especializada en seguridad y creada en 1.995; *Acrosoft*, compañía con más de 7 años de experiencia, ubicada en Miami; y *Naco Entrematic USA*, compañía que opera desde 1987 alrededor del mundo. Los 24 años de calidad y experiencia certifican a *Stanley* como una empresa líder en automatización y sistemas de seguridad en Colombia, llevando sus servicios a grandes empresas, hospitales y almacenes de cadena resaltando entre ellos: *Noel, Familia, Carrefour, Home Center, Hospital pablo Tobón Uribe, Comfenalco*, entre otros.

**Misión:** Ofrecemos productos y servicios con tecnología de punta para la protección y la seguridad. Nuestro equipo de trabajo está comprometido en brindar un servicio excelente, oportuno y eficaz, con el objeto de exceder las expectativas de nuestros clientes: empresas y personas de los sectores de la salud, comercial, industrial, institucional y residencial, solucionando sus inquietudes y asesorándolos paso a paso sobre cada uno de nuestros servicios y productos.

**Visión:** En el año 2015, posicionarnos en el mercado como la empresa más reconocida en sistemas de seguridad y automatización de accesos, proyectándonos en competitividad y calidad con la importación de productos innovadores y de tecnología de punta.

#### 4. PROBLEMÁTICA

El acelerado desarrollo de los mercados como consecuencia de la globalización, y en el caso puntual de Colombia su impacto reflejado en el aumento del número de acuerdos y tratados internacionales firmados en el periodo de gobierno del presidente Juan Manuel Santos, que desde su Plan de Gobierno dejó planteado como uno de los puntos fundamentales de su agenda la internacionalización del país, han traído grandes retos para las empresas en los diferentes sectores de la economía, que han debido enfrentar la acelerada competencia al interior de las fronteras debido al ingreso de empresas del mundo al territorio nacional, pero además de esto, la competencia que se encuentran fuera de Colombia, que por efecto del desarrollo tecnológico permite el desplazamiento de la demanda a mercados externos que hacen parte de la nueva economía, como lo plantea Kenichi Ohmae en su texto titulado «El continente invisible», en el que presenta de manera sencilla su visión de la forma como se mueven los negocios en el siglo XXI, realidad que claramente marca los derroteros de la economía mundial, de la que Colombia no puede abstraerse.

La *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.* desde el momento de su constitución, ha enfrentado periódicamente los cambios que la economía del país ha planteado, especialmente con la apertura económica de 1991 y con la entrada en vigencia del modelo de economía abierta, para lo cual se debió diseñar una estrategia que le permitiera su sostenibilidad, siendo así como propuso y estableció su modelo de negocio a partir de la explotación de una marca mundialmente conocida, *Stanley Acces Technologys* de USA, que a través de un contrato de exclusividad, extendió sus operaciones de ventas al mercado colombiano. Bajo este modelo, la compañía desarrolló sus actividades en Colombia y logró su consolidación como una marca seria y responsable que tiene una importante participación de la demanda de accesos y seguridad a lo largo del territorio, y con ubicación en ciudades estratégicas como Bogotá y Medellín, desde donde atiende a sus clientes nacionales o los compradores internacionales. Para las últimas dos décadas, la competencia ha crecido con el ingreso de firmas nacionales y extranjeras, lo que ha puesto en alerta a sus socios, pues si bien es cierto que ha mantenido sus niveles de participación en el mercado, los niveles de crecimiento en relación con la expansión de sectores como la construcción y la seguridad han sido mínimos, y su tendencia a disminuir si se tienen en cuenta dos cuestiones fundamentalmente: la posibilidad de los clientes en Colombia de realizar sus compras en cualquier mercado del mundo a bajos costos, de manera ágil y empleando las tecnologías que cada vez son más desarrolladas; y la segunda,

tiene que ver con la importación de productos tecnológicos en accesos altamente competitivos en precios y en calidad, que son provenientes de China y en algunos casos con marcas nacionales que están utilizando la figura de remarcado y tercerización en ese país.

El anterior panorama deja claridad sobre la necesidad que tiene *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.* de realizar un análisis de su actual forma de operar y la estructura de negocio que tiene, que es uno de los factores que explica su tendencia a bajar la participación en el mercado de tecnología en accesos, lo que a su vez, en el largo plazo, podría convertirse en una barrera para el sostenimiento y viabilidad en el mercado colombiano, razón por la que es necesario revisar condiciones y variables relacionadas con el *Cor* de la empresa, para buscar estrategias que permitan enfrentar estas nuevas condiciones del mercado, que no se pueden desconocer como amenazas para la viabilidad de largo plazo y sostenibilidad de corto plazo.

Bajo el panorama planteado anteriormente, la búsqueda de mercados externos para compensar la pérdida de consumidores locales, trajo consigo la necesidad de hacer un diagnóstico a través del cual se tuviera una información amplia sobre la capacidad real de *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.* para enfrentar la apertura de mercados en otros países, iniciando con un plan piloto que conceda la experiencia necesaria para lograr una mayor expansión en mediano y largo plazo, con unos mínimos de éxito garantizados, diagnóstico que es la base para la toma de decisiones en cualquier empresa que decida su incursión en el mercado extranjero a través de diversos mecanismos como exportaciones, representantes exclusivos, distribuidores, puntos de venta directos y/o comercializadores, entre otros. Los datos obtenidos en el pre diagnóstico (Anexo 1. Matriz de respuestas y gráfico) inicial dejan en evidencia que la empresa se encuentra en condiciones de funcionamiento interno que le permiten, al menos en el medio plazo, mantener abiertas sus puertas en Colombia, conclusión que está soportada en los resultados encontrados en los ítems que fueron valorados y que son: i) Análisis de entorno, donde se tiene un conocimiento importante del entorno colombiano en lo que se refiere a competencia, productos, características, entre otros, ii) Potencialidad de globalización, una variable con un bajo conocimiento por parte de los ejecutivos de la empresa, lo que puede explicarse por el bajo nivel de operación con sector externo que tiene *Stanley* y que se concentra específicamente en las importaciones que deben realizar desde USA, iii) Validación Modelo de Negocios, conocido por los directores y empleados de la empresa, pues está totalmente relacionado con las tareas que cada unidad realiza y las funciones desempeñadas por los empleados para lograr su cumplimiento de manera eficiente, iv) Validación plataforma estratégica, muestra que aunque la empresa ha

logrado mantener una importante participación en el mercado, no tiene claridad de una estrategia de corto, mediano y largo plazo, que le permita mantener su posicionamiento o ganar nuevos clientes, manteniéndose pasivo frente a la entrada de competidores agresivos al mercado donde opera, v) Validación Modelo Comercial y mercadeo, deja ver que se ha mantenido una estrategia basada en el reconocimiento de la marca *Stanley* a nivel mundial, y no de servicio y atención a los clientes, lo que indica que la demanda es vista como una variable que puede ser sostenida por el uso de la marca que tiene amplio reconocimiento,vi) Validación estructura organizacional, muestra una estructura organización con un funcionamiento basado en prácticas empíricas y con grandes debilidades en el sistema formal de procesos y procedimientos que garanticen una estandarización y mejoramiento continuo en la calidad de sus productos y servicios, vii) Validación arquitectura tecnológica, variable altamente importante en el *Cor* del negocio, debido a que sus productos se ubican en sector de tecnologías y son desarrollados para atender consumidores del mismo, viii) Validación capacidades internas de negocio, dan cuenta de un amplio conocimiento en la producción y distribución actual de accesos tecnológicos, empleados con experiencia y compromiso para atender a los lineamientos de los directivos, ix) Validación de modelos financieros, muestran un manejo disciplinado de los ingresos de la empresa y capacidad de inversión por parte de socios en el momento que así se requiera, *Pitch*, variable de gran importancia para mostrar la empresa a potenciales clientes o inversionistas que representen potenciales negocios, sin embargo es de poco interés y tiene una baja valoración y desarrollo, podría explicarse por las características de la estrategia de mercadeo que actualmente se desarrolla en *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.* que esta fundamentalmente encaminada a aprovechar la marca, publicidad y promoción de *StanleyAccesTechnologys* de USA, x) Propiedad Intelectual, factor que soporta el desarrollo de productos propios de la empresa y limita la dependencia esta tiene con la casa matriz; es de un bajo conocimiento y desarrollo en *Stanley*, debido a que su interés se ha centrado en la distribución exclusiva de sus productos y tiene claro que la investigación es realizada directamente por *StanleyAccesTechnologys* de USA, que realiza grandes inversiones en desarrollo de nuevos productos, manteniendo el control de patentes y derechos sobre las mismas.

Puede entonces concluirse que los resultados evidencian el desempeño interno que tienen variables fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de la compañía tanto para el corto, como mediano plazo, sin embargo, se deduce que estas condiciones deberán ser evaluadas a profundidad para tener claramente definidos los ajustes que necesitan ser aplicados para crear

condiciones de competitividad interna y estrategias de competencia para los nuevos mercados externos a donde la Empresa decida abrir sus puertas.

Teniendo en cuenta lo anterior cabe preguntarse: ¿La empresa *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.*, tiene las condiciones requeridas para desarrollar su estrategia de internacionalización, inicialmente en Panamá y posteriormente en otros países?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo general**

Realizar un estudio a la empresa *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.*, con el fin de identificar capacidades internas de internacionalización y oportunidades de apertura de la empresa en mercados externos, para la adaptación de un modelo propio de internacionalización, por medio del cual se defina una ruta estratégica en el corto, mediano y largo plazo que garantice la sostenibilidad del negocio.

### **5.2 Objetivos específicos**

Analizar el entorno de Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda., mediante la aplicación de metodología Pest, evaluando factores como el entorno económico, político, legal, financiero, y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para definir las condiciones de la industria o sector en el que opera la empresa.

Elaborar un diagnóstico de la empresa mediante la revisión de las áreas, administrativa, financiera, tecnológica y comercial, aplicando el análisis FODA y el Modelo de Gerencia Estratégica propuesto de Fred David, en el que se incluyen componentes como la misión, metas de la organización y estrategias ajustadas a sus necesidades particulares, para realizar un cruce de variables que valide la información analizada.

Realizar un estudio de inteligencia del mercado en Panamá, identificando el nicho de mercado y las fuerzas competitivas que lo influyen para iniciar el proceso de internacionalización en este país.

Desarrollar la propuesta de internacionalización bajo el modelo piloto de las diez estrategias para Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda., partiendo del mercado seleccionado para la realización del proceso.

## 6. MARCO DE REFERENCIA(ESTADO DEL ARTE)

Para el desarrollo de este marco de referencia, se ha rastreado información que dé cuenta de algunos ejercicios realizados en Colombia relacionados con la internacionalización de empresas de diversos sectores, en la cual se destacan las experiencias lideradas por la Universidad ICESI de Cali, que han sido dirigidas por el decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, y acompañadas por estudiantes de los programas de maestría ofrecidos en esta universidad y facultad en mención, razón por la cual se puede ver un importante aporte en el desarrollo de las teorías de la internacionalización, como parte fundamental de estos estudios, referentes que son presentados en este marco y que en algunos casos, de manera textual se referencian, debido a la importancia que revisten y a la necesidad de mantener sin cambios o interpretaciones que puedan afectar los propuestos por los autores de cada una de ellas.

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. «Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional» (Welch y Loustarinen, 1988). Así mismo pueden verse diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas entre los que se encuentran los presentados por, Leonidou (1995), Katsikeas (1996), McDougall, Shane y Oviatt (1994) y O'Farrell y Wood (1998).

Es importante para el desarrollo de este trabajo de consultoría, considerando además que puede servir de fuente de información o apoyo a otras empresas que decidan explorar el sector internacional, establecer marcos teóricos que permitan fundamentar y profundizar en los elementos o factores requeridos por las organizaciones para la toma de sus decisiones de internacionalización, así mismo es importante revisar los diferentes planteamientos propuestos en dichas teorías y la forma como son presentadas por algunos autores, en su búsqueda por contribuir con el análisis de las estrategias de internacionalización que aplican las empresas de países en vía de desarrollo; igualmente es importante para una mayor comprensión del desarrollo de esta propuesta, analizar las principales teorías de internacionalización aplicables a

los procesos que han experimentado las empresas colombianas, como lo plantean en su tesis gradual para optar el título de MSc en Administración, las estudiantes María Angélica Cruz Camacho y Viviana Osorio Uribe, de la Universidad ICESI en octubre de 2010.

Se buscó, además, hacer una revisión de estudios adelantados por la misma universidad ICESI, que según el rastreo es la de mayor participación en investigaciones de esta línea, esta búsqueda permitió ubicar dos casos de estudio realizados en empresas colombianas: el caso mencionado de Cruz Camacho y Osorio Ortiz, titulado «Comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización», en el que se presenta el análisis del caso de procesos de internacionalización, competencias esenciales y cultura organizacional global de las empresas *Leonisa, Bico, Quala, Pintuco*. El segundo titulado «La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: el proceso de *Bico* internacional, empresa del *Grupo Carvajal S.A.*», cuyos autores son Héctor Ochoa Díaz, Ana María Ríos Millán y Natalia Solano Castillo. En ambos casos los resultados se presentan como una contribución al estudio de casos de empresas colombianas que han sido exitosas en sus programas de internacionalización, y se describe cómo estas han seguido una o varias de las teorías de la internacionalización al momento de fundamentar sus decisiones estratégicas de abrir mercados internacionales, siguiendo esta línea se espera que sean de gran apoyo para el estudio propuesto a *Stanley Tecnología en Accesos y Cía. Ltda.*

Es importante anotar que para lograr una mayor ampliación del tema de internacionalización a nivel global, se realizaron análisis breves a otros estudios entre los cuales se cuentan principalmente: «Corea: un modelo asiático de internacionalización de mercados y su posible influencia en el sector textil colombiano», realizado por Angélica Pérez Mendoza de la Universidad Javeriana en el año 2009, en el cual se presenta como punto central del estudio el desarrollo de la internacionalización de Corea, para ello la autora se apoya en diferentes teorías y enfoques analizados por las empresas; el segundo estudio titulado: «América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas finlandesas», desarrollado y presentado por Kent Wilska y Ville Tourunen, en el que los autores dan cuenta del caso exitoso de las empresas finlandesas en sus decisiones de internacionalización.

A partir de esta revisión, se pueden considerar elementos importantes en el desarrollo de las diferentes teorías de la internacionalización, las cuales están ubicadas en diversos periodos y que se presentan a continuación:



## **6.1 Teorías que enmarcan el proceso general de internacionalización a partir de empresas exportadoras**

A mediados de las décadas de los sesenta y setenta se vivió una proliferación de las empresas multinacionales latinoamericanas, debido en gran parte al desmonte paulatino de las políticas proteccionistas que tenían muchos países, como lo describen Franco y De Lombaerde (2000:112-120) en su artículo «Liberación comercial, concentración industrial y política de competencia en Colombia». Estas empresas, bautizadas por algunos autores (Martínez, De Souza y Liu, 2003; Rovzar, 2008) como *Multilatinas*, han vivido un proceso gradual de internacionalización en el que se han beneficiado de las similitudes culturales, sociales y económicas para abrir nuevos mercados en países vecinos. Es importante considerar que los modelos de desarrollo de cada país han tenido un impacto definitivo sobre la intensidad de los procesos de internacionalización de las empresas; Colombia, por ejemplo, ha vivido el auge de las Multi-latinas a raíz de las políticas de apertura iniciadas a principios de los años noventa con el gobierno del presidente César Gaviria (1991–1994) considerándose esta como la década más decisiva para la formación y la expansión de las Multi-latinas en el país. Este proceso de expansión, al igual que el llevado a cabo por economías vecinas, se ha caracterizado por la inversión en otros países como parte de un proceso estratégico de internacionalización, lo que exige un replanteamiento de los estilos de gerencia, y unas apuestas de inversión arriesgadas (Camacho, 2010).

Diferentes autores (Olamendi, 2007; Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim, 1975) coinciden en que «la internacionalización de las empresas debe ser un proceso gradual que facilite el conocimiento y el desarrollo de la infraestructura necesaria para consolidarse en el mercado internacional». Canals (1994) por ejemplo, destaca los siguientes factores como los principales motivadores que tienen las empresas para emprender su proceso de internacionalización: a) Necesidad de diversificar sus productos y mercados; b) Adquirir nuevos insumos y tecnología; c) Establecer alianzas estratégicas; y d) Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado (Leandro, 2009).

Por otro lado, Gabriel Olamendi en su teoría sobre el proceso de internacionalización, presenta los 6 pasos que una empresa debe seguir para pasar de ser local a global:

« i)Exportación ocasional: la empresa exporta esporádicamente, solo cuando recibe pedidos específicos. No se ejerce ningún control en la comercialización del producto en el exterior, solo en el precio de venta al importador; ii) Exportación experimental: la empresa busca oportunidades en mercados internacionales sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor; iii) Exportación regular: la empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controlan las variables de mercadeo, el diseño externo del producto y los precios; iv) Establecimiento de filiales de venta:la empresa invierte en recursos materiales, controla los precios a los detallistas aunque todavía promocionará sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas; v) Establecimiento de filiales de producción: se inicia la empresa multinacional, y vi) Acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas: se establecen *Jointventures*, licencias, franquicias, entre otros arreglos contractuales con empresas de otros países»(Camacho, 2010).

## **6.2 Teorías que explican la internacionalización desde características internas de las empresas**

Desde estos planteamientos iniciales, donde la internacionalización está vinculada principalmente al proceso de exportaciones, se dejan sentadas las bases para el desarrollo de teorías que se encargan de estudiar y analizar otros factores adicionales, que explican el comportamiento a partir de características más específicas al interior de cada una de las empresas. Entre estas teorías encuentran:

### **6.2.1 Teoría Push and Pullfactors**

La teoría es propuesta por Hamid Etemad (2004), profesor de la Facultad Desautels of Management. Básicamente el autor plantea que «las empresas deben tener unas fortalezas para lograr de manera exitosa su internacionalización, siendo así como el desarrollo de distinciones y capacidades les permiten lograr un buen nivel competitivo sin considerar su tamaño y experiencia en el mercado, en relación con otras empresas ya establecidas; no siempre las estrategias de las multinacionales se muestran competitivas o fuertes frente a empresas nacionales, por tanto estas deben fortalecer sus estrategias de internacionalización y

evitar imitación al menos en el corto plazo». Según este autor, existen dos fuerzas interactivas (*drives*) que estimulan los procesos de internacionalización de las empresas, unas internas y otras externas: a) Push (empuje): se define como las fuerzas que ejercen presión desde el interior para que la empresa se internacionalice; se encarga de acelerar el proceso de internacionalización, especialmente cuando el mercado doméstico es indiferente frente a estos procesos, b) Pull (halar): esta corresponde a fuerzas exteriores a la compañía y se encargan de halar (jalonar) mediante diferentes mecanismos externos, a empresas locales para que aprovechen oportunidades internacionales, como pueden ser una expansión de la demanda en otro mercado o segmento en el extranjero; c) tercera fuerza que resulta de las dos anteriores y que puede acelerar o desacelerar la internacionalización de la empresa, y la denomina mediating (mediadoras) (Camacho, 2010).

### **6.2.2 Teoría *going global from the inside out* (Hacia la globalización de dentro hacia afuera)**

Esta propuesta es presentada por Stephen H. Rhinesmith (1991) y es incluida en el estudio «La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas Latinoamericanas: el proceso de *Bico Internacional*, empresa del Grupo Carvajal S.A» realizado por Héctor Ochoa Díaz, PhD, Ana María Ríos Millán y Natalia Solano Castillo de la Universidad ICESI; básicamente lo que argumenta Stephen H. Rhinesmith, es la necesidad que tienen las empresas de desarrollar una cultura corporativa global, lo que a su vez tiene implicaciones en «la creación de valores de integración, de mecanismos y de procesos que le permitan enfrentarse de manera eficiente al constante cambio en un mercado global» (Ochoa D., 2011). Como bien lo plantea la teoría «Hacia la globalización de dentro hacia afuera», en ella se reflejan las realidades del mercado y los retos de las empresas que deberán crear condiciones internas para lograr de manera exitosa el ingreso a mercados externos, debido a que en estos la empresa mantendrá su cultura organizacional compartiendo una misma visión, valores o normas establecidas para su funcionamiento en cualquier lugar del mundo donde abra sus puertas.

Para Stephen H. Rhinesmith (1991) y según lo describen Ochoa, Ríos Millán y Solano, «la cultura organizacional es un valor fundamental dentro de un proceso de internacionalización, así, una adecuada formulación de la cultura organizacional global en las compañías podría

proporcionar a la empresa herramientas que le permitan enfrentarse eficientemente a los continuos cambios del mercado global, logrando adicionalmente ser más competitiva. De acuerdo con los planteamientos de Rhinesmith como primer paso (medida) que debe seguir la empresa, es la construcción de una base de la cultura organizacional, en ella es de gran importancia considerar los elementos de capacidad estratégica, los cuales hacen referencia a la estructura operativa y al equipo de capital humano de la compañía. Como segundo medida, el autor plantea los pasos que la empresa debe adoptar para internacionalizar la cultura ya creada, así de un lado se encuentra la toma de decisiones y del otro el intercambio de capital humano entre diferentes sucursales a nivel mundial. En la tercera medida, que deberá ser tomada, luego de definir los elementos de la cultura organizacional y establecer los pasos de internacionalización para la cultura ya creada, se generan ajustes requeridos para convertirla en una cultura global al interior de la compañía; se consideran como objetivos principales el control de las actividades de la empresa, la administración de cambios e innovaciones requeridos con cada estrategia, y la flexibilidad o adaptación requeridas para reaccionar a las continuas variaciones del mercado global.

De acuerdo con los planteamientos de H. Rhinesmith (1991), en un mundo globalizado que se caracteriza por una disminución o eliminación de las barreras comerciales, las empresas que se proyectan globalmente tienen que eliminar también las barreras ideológicas que puedan presentarse en diversas plantas en el mundo y ello puede lograrse compartiendo la misma visión, valores y normas de comportamiento, es decir, logrando una fuerte cultura Corporativa». (Ochoa, 2011).

### **6.2.3 Teoría de las competencias esenciales (CoreCompetences)**

En esta teoría de la internacionalización propuesta por Gary Hamel, C. K. Prahalad en 1990, se hace énfasis sobre la necesidad que tiene una empresa de ubicar o definir sus competencias esenciales, «las cuales están caracterizadas por un conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten ofrecer beneficios a los clientes, así mismo definen que una competencia esencial es aquella que resulta del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente la capacidad para coordinar diversas técnicas de producción e integrar corrientes tecnológicas. Para Prahalad y Hamel (1990), los productos esenciales son los que unen las competencias esenciales identificadas y los productos finales. Estos son de gran importancia en la medida en que una posición dominante en productos esenciales permite a las

compañías producir economías de escala que le permiten reducir costos, tiempos, y riesgos en el desarrollo de nuevas líneas. Según los autores, para organizarse en torno a las competencias esenciales, se requieren cambios radicales en las organizaciones empresariales. Un primer paso exige identificar aquellas competencias esenciales que satisfagan tres requisitos, i) proporcionar acceso potencial a una amplia variedad de mercados, ii) hacer una aportación a las ventajas del producto para el cliente y iii) ser difíciles de imitar por los competidores. El segundo paso, es proyectar de nuevo la arquitectura estratégica de la empresa, proporcionar un impulso para aprender de las alianzas inter-empresas y definir un enfoque adecuado para el desarrollo interno. La dirección tiene que preguntarse, ¿durante cuánto tiempo podrá preservar su competitividad si no se domina esta competencia esencial? ¿Hasta qué punto es importante esta competencia esencial para aportar las ventajas que al cliente le interesa? Para mejorar la comprensión del modelo de «CoreCompetences» de Prahalad y Hamel, estos presentan un símil de la empresa con un árbol, en primer lugar, las raíces son las competencias esenciales, ellas representan el pegamento para los negocios existentes y el motor para los nuevos; las competencias deben generar acceso potencial a una red variada de mercados, aportar de manera significativa a los beneficios percibidos por el consumidor final, al tiempo que deberán presentar serias dificultades para ser imitados por la competencia. La segunda parte del árbol son el tronco y las ramas más grandes, ellas representan los productos esenciales, los cuales son el resultado de la contribución de una o más competencias esenciales que le dan valor al producto final. Finalmente, se encuentran las ramas pequeñas que se definen como las unidades de negocio, así como las hojas, flores y frutos, que son los productos finales de la organización» (Ochoa, 2011, p. 24-25).

Esta teoría hace un importante aporte para examinar la empresa en su interior, pues a través de ella se pueden identificar las competencias centrales de la organización, a ser consideradas como ventajas competitivas y que en un importante número de empresas globalizadas de manera exitosa se encuentran como elemento común. Para Hamel y Prahalad (1990), el modo más eficaz de triunfar en la competencia mundial, sigue siendo invisible para muchas empresas, durante el decenio de 1980, a los altos ejecutivos se les media por su aptitud para reestructurar, eliminar el desorden, reducir y simplificar los niveles jerárquicos de sus empresas, para 1990 serán juzgados por su capacidad para identificar, cultivar y explotar las aptitudes básicas que hacen posible el crecimiento (Ochoa, 2011).

## **6.3 Otras teorías más recientes que valoran otros factores como el mercado interno, experiencia y desarrollo tecnológico**

### **6.3.1 Teoría de la CEPAL**

Una de las teorías más recientes es la cepalina, propuesta desde el año 2004, y enfocada en trabajar el tema de internacionalización en los países Latinoamericanos; en ella se plantea la importancia que tienen las empresas de consolidarse en el mercado nacional como punto de partida para la internacionalización. Para la Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) es importante tener en cuenta dos enfoques; el primero, parte de teorías que desde una perspectiva económica intentan explicar de forma general las razones por las que puede tener lugar la expansión internacional de las empresas y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de la producción. Se ubican estos planteamientos en la década de los años setenta y los ochenta, con ellas se busca explicar el surgimiento y existencia de las empresas multinacionales, por lo cual la característica común de los trabajos revisados bajo este enfoque económico-racional reside en considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales (Ochoa, 2011).

Se puede concluir, que las teorías y enfoques abordados desde la perspectiva económica, se centran en explicar la existencia de la empresa multinacional a través de justificaciones económicas de la decisión de realizar inversiones directas en el exterior, por lo que son teorías y modelos de carácter estático.

El segundo enfoque, parte del análisis de la internacionalización desde una perspectiva de procesos, que busca explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a convertirse en una Empresa internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Así, puede considerarse que las decisiones de internacionalización que la empresa toma, se realizan a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores, como bien lo plantean Rialp y Rialp(2001). Dentro de los enfoques agrupados bajo la perspectiva de proceso se incluyen el modelo del proceso de internacionalización de la escuela de Uppsala y el enfoque de innovación, ya que ambos se centran en describir cómo las empresas a medida

que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos. Además, desde esta perspectiva de proceso también se incluye el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon (1966), debido a que este enfoque considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida (Ochoa, 2011).

### **6.3.2 Teoría de Uppsala**

Los planteamientos que se presentan en la Teoría desarrollada por investigadores del Företagsekonomiska Institutionen de la Universidad de Uppsala, a través de Johanson y Wiedersheim Paul en 1975 y Johanson y Vahlne 1990, sostienen que «la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado» (Ochoa, 2011, p. 26). Se puede deducir que las actividades que se desarrollen en mercados externos requieren pasar por sucesivas etapas que implican mayor grado de especialización y experiencia en las operaciones realizadas por las empresas, así, los investigadores de Uppsala resumen en cuatro momentos o etapas las actividades de internacionalización, que empiezan por la más sencilla: i) Actividades esporádicas de exportaciones, ii) Ventas a través de representantes exclusivos en el extranjero, iii) Apertura de sucursal en el mercado extranjero, iv) Establecimiento de factorías o plantas de producción. Puede verse que cada una de esas etapas va cobrando mayor nivel de internacionalización, lo que a su vez generará mayor responsabilidad y riesgos en la internacionalización de la empresa (Ochoa, 2011).

Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas, sobre el proceso de internacionalización, se han basado en el modelo de Uppsala, debido especialmente a que esta teoría involucra análisis donde las empresas evalúan las implicaciones y el compromiso generado en sus decisiones de internacionalización, las cuales serán cada vez mayores debido especialmente a que este es un proceso de expansión gradual y secuencial que cada vez demandará mayores recursos humanos, financieros y tecnológicos; así mismo, se requerirá cada vez más el conocimiento del mercado externo, y la falta de dicho conocimiento se convertirá en una barrera poderosa para lograr llevar exitosamente las operaciones de una empresa al mercado externo, así las organizaciones deberán disponer de importantes recursos que les garanticen un conocimiento cada vez mayor de los mercados potenciales para sus operaciones. Los autores Ene Johansson y Jan Erik Vahlne (2009) hacen una importante

revisión del modelo de Uppsala, a la luz de las publicaciones que entorno a la internacionalización venían publicando desde 1977 y los grandes cambios que la globalización generada en el mundo y en artículo titulado: «El modelo de proceso de internacionalización de Uppsala» que fue publicado en el 2009 en la *Revista de Estudios Internacionales de Negocios*, asumieron que «el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior», y sostienen, además, que la experiencia que las empresas adquieren en mercados externos traerá como consecuencia una mayor red de negocios; para Johansson y Vahlne la experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (i) cambios en el conocimiento adquirido y, (ii) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Ochoa, 2011).

### **6.3.3 Teoría desde un enfoque de innovación**

Los españoles, Alonso, J.A y Donoso, V. (1998) explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se desarrolla sobre la base de asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio. «Por una parte, tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa. Además, las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso. Por otra parte, en ambos procesos se reconocen factores gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa, no determinista, ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje» (Alonso, 1998). Los autores plantean una visión más voluntarista del proceso de internacionalización que se configura como un constante esfuerzo de aprendizaje, por parte de la empresa, sin olvidar el análisis de las condiciones del entorno, las capacidades organizativas y las experiencias pasadas.

Es importante resaltar que además de las teorías de la internacionalización, se realizó una revisión sobre cada uno de los instrumentos que fueron empleados para el desarrollo de este estudio de caso y que sirvieron para alcanzar las metas trazadas en cada uno de los objetivos propuestos como parte fundamental del logro esperado en el objetivo general. Estos instrumentos fueron los siguientes:



## **Análisis PESTEL**

El análisis del entorno es un factor determinante para la toma de las decisiones que una empresa evalúa al momento de iniciar su proceso de internacionalización, según el libro «Fundamentos de estrategia», de Johnson Garry, ScholesKevan y Whittington Richard (2006), el análisis PEST se encarga de identificar los factores del entorno general, de orden político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, que van a afectar a las empresas al momento de ubicarse en mercados externos, lo que se convierte en una valiosa información debido a que proporciona datos sobre las influencias que tendrán en el comportamiento de la empresa y sus efectos en el éxito o fracaso de una estrategia particular. Esta herramienta se utiliza especialmente en el estudio y análisis del macro entorno en el cual opera la empresa, en el cual están considerados el entorno inmediato de la empresa, que claramente es la industria a la que pertenece, la competencia a la que se enfrenta y las condiciones que la regulan, los consumidores con sus tendencias de consumo y el producto que está altamente influenciado por características que exigen cada vez mayor innovaciones.

El análisis PESTL, funciona como un marco para analizar una situación en especial en relación con las condiciones que deberá enfrentar una empresa en un escenario externo al que ingresará, así los factores analizados en PESTEL son externos y el uso de la herramienta da cuenta hasta con siete factores cuando se añaden los escenarios ecológicos, legislativos y de industria en general, lo que la convertirá entonces en PESTELI. Sin embargo, esta inclusión de otras variables no es necesaria, debido a que si se aplica de manera rigurosa, se cubrirán todos los factores más importantes para la toma de decisiones de la compañía. El análisis PESTL más usado, utiliza cinco perspectivas o contextos, en los que se define una estructura lógica a partir de la cual se puede tener un mayor entendimiento y claridad de la situación del mercado objetivo.

Los autores Johnson, Scholes y Whittington en su texto «Dirección Estratégica», sostienen que «uno de los factores que debe tener en cuenta una empresa, compañía o institución, a la hora de decidir invertir en un país extranjero, es el del conocimiento de las situaciones sociales, en términos amplios» (Johnson, Whittington, 2006, p. 24). Según los autores mencionados, si el análisis PESTL, es aplicado de manera adecuada, arrojará información requerida para la toma adecuada de las estrategias de internacionalización, por cuanto permite ampliar datos sobre las dinámicas externas a partir de las cuales operará esa compañía, empresa o institución. Una vez utilizado el PESTL, «se presenta un cuadro de la situación (la realidad), de la que

dependerán los impulsos para invertir y generar ganancias, o replegarse para invertir en otros campos, en otras situaciones más provechosas» (Porter, 1985, p. 17). Puede entonces concluirse que el PESTEL es una herramienta a través de la cual se puede obtener un diagnóstico del comportamiento del entorno, lo que a su vez es necesario para la toma de decisiones de la empresa que decide operar en otros entornos diferentes al ya existente.

### **La 5 fuerzas de Michael Porter**

La herramienta de las 5 fuerzas, propuesta por Michael Porter, plantea que «un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, así mismo es el lugar donde se gana o se pierde competitividad por medio de una estrategia que debe definir y establecer un método para competir en su sector, que sea rentable a la vez que sostenible (Porter, 1999). Sin embargo no existe una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular. La estrategia competitiva tiene que ver con tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en la industria, para afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía» (Cecsa, 2000).

Porter afirma que existen unas fuerzas competitivas que determinan si una empresa ganará o no dinero en un sector, y determina el potencial de utilidades del sector. Ello se debe a dos tipos de rentabilidades, una la rentabilidad estructural, que se da por las condiciones del sector en que opere (por el efecto de las fuerzas competitivas); la otra rentabilidad es la administrativa, por la acción de sus directivos o por la posición de la empresa frente al sector. Algunos afirman que la rentabilidad está relacionada en una tercera parte por el sector en que opere, y dos terceras partes por la forma en que se posiciona la empresa en el sector. La rentabilidad tiene dos vectores: el precio y el costo, y todas las fuerzas competitivas actúan afectando uno u otro; el peso de la fuerza depende de cómo afecte uno de ellos. La meta es conseguir una posición en el sector industrial donde podrá defenderse mejor de esas fuerzas competitivas e influir en ellas para sacarles provecho. Lo importante es observar las fuerzas competitivas y analizarlas desde una perspectiva estratégica, identificando cuál es su posición frente a cada una de las 5 fuerzas. ¿Cuál es su estrategia frente a los sustitutos? ¿Frente a las barreras de entrada? ¿Cómo enfrentará la rivalidad de los competidores ya establecidos? (Porter, 1999).

En su libro: «Estrategia Competitiva», Michael Porter plantea que «en un sector todo es competencia, las empresas se ven amenazadas por los competidores según, i) el grado de rivalidad que ejercen, ii) por sus clientes, según el poder que tengan para hacer bajar el precio o hacer elevar la calidad, cuando un distribuidor exigen una alta comisión, iii) por sus proveedores, cuando tienen poder para subir los precios de los insumos, bajar la calidad, subir el arriendo, subir el precio de la luz, el agua, cuando los empleados son un grupo fuerte que presiona alza de salarios, iv) por los productos sustitutos, cuando llegan al mercado imitando y satisfaciendo la necesidad de otra forma, y v) por las facilidades o no de ingresar al sector, lo que influirá el nivel de competencia» (Porter, 1999).

### **Matriz y análisis DOFA**

De acuerdo con una publicación realizada por Alexis Codina Jiménez (2010) en artículo titulado «Deficiencias en el uso del DOFA, causas y sugerencias», publicado en la revista «Ciencias Estratégicas», de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín, «en el origen y paternidad del DOFA (FODA o DAFO) no hay coincidencia, entre los diferentes autores especialistas que lo abordan» (Codina, 2010, p. 91). Para Codina, cada uno de estos autores aborda el tema desde una perspectiva diferente. Así, Weihrich incorporó el análisis DOFA al texto de «Administración» que preparó con Koontz, en el año 2004 y fue utilizado nuevamente en el texto, titulado «Excelencia administrativa»; por su parte Steiner, lo utilizó ampliamente en su texto «Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber», pero no abordó el tema de su origen. Alan Chapman (2004) en un artículo publicado en el portal de [www.gerencia.com](http://www.gerencia.com), referencia que Albert Humphrey indica que el análisis DOFA surgió de una investigación que fue liderada por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970, y que básicamente surgió como respuesta a la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa» (Codina, 2011). En el artículo, Codina plantea también que para identificar el propósito del uso de la DOFA se deben considerar dos enfoques así: i) sobre Gerencia Estratégica, de Fred David (David, 1990), y ii) el análisis DOFA es un paso crítico en el proceso de planeación, y según planteamientos de Steiner, se deben examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma; ello representa una enorme ventaja (Steiner, 1998).

## PARTE II

### 7. MARCO METODOLÓGICO

Para lograr consolidar una propuesta de consultoría con la empresa *Stanley Tecnología Cía. Ltda.*, se hizo necesario plantear un modelo de análisis de la investigación que tuviera las siguientes características específicas (Briones, 1998; Hernández, 2006; Méndez, 1998; Sabino, 1980; Sandino, 2009; Galeano, 2004; Taylor y Bogman, 1998).

#### 7.1 Tipo de investigación

La presente, corresponde a una investigación de tipo cualitativo, de corte reflexivo, con un método de investigación inductivo-deductivo, a través de la cual se logra obtener una definición de la problemática actual y de la ruta de soluciones que se describe en la propuesta de consultoría de este trabajo. El acercamiento al objeto implicó identificar unas características previas definidas, asociadas a los fundamentos de las categorías que se emplearon como base para el análisis aquí presentado. En este sentido, el primer ejercicio metodológico tuvo que ver con la definición de las unidades de análisis, dado su carácter cualitativo.

#### 7.2 Método de investigación

El método de investigación utilizado para comprender la problemática de la empresa y a partir de ella definir una ruta de soluciones, fue el método inductivo-deductivo, de esta manera, se logra ir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, como una forma de conocer el contexto general de la organización y determinar los factores que alteran en este momento su proceso de internacionalización; al tiempo, se logran determinar los factores internos que alteran su ejercicio estratégico para posicionarse en nuevos mercados internacionales. De esta manera, a partir de los pequeños detalles organizacionales y de los macro procesos del entorno, se logra plantear un diagnóstico adecuado que permita describir la realidad de la

empresa, y partir de ella consolidar una ruta de soluciones que facilite la propuesta de consultoría aquí descrita.

### **7.3 Estrategia de investigación**

Estudio de caso. Se trata de la empresa *Stanley Tecnología Cía. Ltda.* En tal sentido, la población hace referencia a las personas encargadas de la internacionalización de la empresa, entre los cuales se pueden mencionar: el gerente, el subgerente, el gerente de internacionalización.

Por ser un estudio de caso no se trabajará sobre una muestra estadísticamente elaborada sino sobre una selección de aquellas personas estratégicas que a conveniencia de la investigación tengan la información necesaria y pertinente para el diagnóstico inicial de la empresa y la posterior construcción de la ruta de soluciones para la entrega de la propuesta de consultoría.

Para el diseño de las unidades de análisis, pues por ser un estudio cualitativo no se puede hablar de «variables» de análisis, se hizo a través de la matriz de problematización de la investigación, trabajada por la profesora Jenny Martínez Crespo en su propuesta de tesis doctoral (2011). En la matriz se ubica cada objetivo específico y se le desglosan las unidades de análisis de primero, segundo, tercero y cuarto orden, con el ánimo de encontrar la unidad de análisis básica desde donde se debe construir la pregunta que hará parte del instrumento de recolección de información. Con las unidades de análisis básicas, las preguntas de cada unidad y la población objeto de estudio, se construyen los instrumentos de recolección de información y se define el análisis de los datos recolectados.

La matriz define desde las unidades de análisis, la forma en que se irá haciendo el estudio de los datos recolectados, desde la unidad más básica, hasta llegar a la pregunta auxiliar de investigación y al objetivo específico. Una vez se dé cuenta de esta etapa, se verificará el logro del objetivo general y la respuesta a la pregunta de investigación, y que da cuenta del proceso de consultoría aquí presentado.

### **7.4 Instrumentos de recolección de información utilizados**

Para la presente investigación-consultoría se utilizaron entrevistas a profundidad, grupos focales, observación participante y análisis de documentos. De esta manera, se garantizó la confiabilidad y la validez de la información, a través de la triangulación de los instrumentos de

recolección de información, que aseguran el levantamiento del dato de fuentes diferentes para su confirmación y uso en la presente investigación.

### 7.5 Recolección y compilación de datos

Para la recolección de los datos, dada la especificidad del estudio aquí presentado, se utilizaron algunos instrumentos específicos que existen en la literatura, pertinentes para el logro de los objetivos. Estos instrumentos se listan a continuación:

1. Modelo PESTEL
2. Matriz DOFA
3. Modelo Gerencial Estratégico
4. Estudio de inteligencia de mercados
5. Modelo de las 10 estrategias

A continuación se desarrolla la *Matriz de problematización* para la empresa *Stanley Tecnología Cía. Ltda.*, en ella se presenta cada uno de sus componentes con sus respectivas unidades de análisis en los diferentes órdenes.

Cuadro 1. Matriz de problematización

<b>MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN</b>	
<b>Pregunta de investigación</b>	¿Tiene la empresa Stanley, las condiciones requeridas para desarrollar su estrategia de internacionalización, inicialmente en el mercado panameño y posteriormente a otros mercados?
<b>Objetivos de investigación</b>	Realizar un estudio a <i>Stanley Tecnología Cía. Ltda.</i> , con el fin de identificar capacidades internas de internacionalización y oportunidades de apertura en mercados externos, para la adaptación de un modelo propio de internacionalización, por medio del cual se defina una ruta estratégica en el corto, mediano y largo plazo que garantice la sostenibilidad del negocio.
<b>Objetivos específicos</b>	Analizar el entorno de <i>Stanley Tecnología Cía. Ltda.</i> , mediante la aplicación de metodología Pest, evaluando factores como el entorno económico, político, legal, financiero, y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para definir las condiciones de la industria o sector en el que opera la empresa.

<b>Pregunta Sistematizadora</b>	1. ¿Cómo afectan los factores del entorno económico, político, legal, social, ambiental, tecnológico, entre otros, a la empresa <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i> ? 2. ¿Cómo define las cinco fuerzas de Porter las condiciones de la industria o el sector industrial en el que opera la empresa?			
<b>Unidades de análisis</b>	<b>1° Orden</b>	<b>2° Orden</b>	<b>3° Orden</b>	<b>N Orden</b>
	<b>1. Factores del entorno</b>	Factores Políticos	-Gobernabilidad -Estabilidad y riesgo político -Deuda del Gobierno -Déficit o superávit presupuestario -Nivel de impuestos -Arancel de importación -Restricciones a las exportaciones	-Poder Público -Instituciones Políticas -División Política-Administrativa -Régimen aduanero
		Factores Económicos	-Renta per cápita -Crecimiento de la renta -Tasa de desempleo -Tasa de inflación -Tasas de cambio de moneda -Balanza comercial -Balanza de pagos	
		Factores Sociales	-Tamaño de la población y distribución	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribución por edades y sexos</li> <li>-Niveles de formación</li> <li>- Niveles de ingresos</li> <li>- Orígenes étnicos</li> <li>-Afiliaciones religiosas</li> </ul>	
		Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eficiencia de infraestructuras</li> <li>- Productividad industrial</li> </ul>	
		Factores Ecológicos		
		Factores Legales		
	<b>2.Cinco fuerzas de Michael Porter</b>	Poder de negociación de los compradores o clientes	-El cliente único	
		Poder de negociación de los proveedores o vendedores	-El proveedor único	
		Amenaza de nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Economías de escala</li> <li>-Diferencias propias del producto</li> <li>-Identidad de marca</li> <li>-Costos intercambiables</li> <li>-Requerimientos de</li> </ul>	



			<p>capital</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceso a la distribución</li> <li>-Ventajas absolutas de costo</li> <li>-Curva de aprendizaje de propietario</li> <li>-Acceso a los insumos necesarios</li> <li>-Diseño propio de productos de bajo costo</li> <li>-Políticas gubernamentales</li> <li>-Retornos esperados</li> </ul>	
		Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desempeño del precio relativo de los sustitutos</li> <li>-Costos intercambiables</li> <li>-Propensión del comprador a sustituir</li> </ul>	
		Rivalidad entre los competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento de la industria</li> <li>-Sobrecapacidad intermitente</li> <li>-Diferencias de producto</li> <li>-Identidad de marca</li> <li>-Concentración y balance</li> </ul>	

			-Complejidad	
<b>Método</b>	El método de investigación utilizado para comprender la problemática de la empresa y a partir de ella definir una ruta de soluciones, fue el método inductivo–deductivo, de esta manera se logra ir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, como una forma de conocer el contexto general de la organización y determinar los factores que alteran en este momento su proceso de internacionalización; al tiempo que se logran determinar los factores internos que alteran su ejercicio estratégico para posicionarse en nuevos mercados internacionales.			
<b>Estrategia</b>	Estudio de caso			
<b>Instrumento recolección Información</b>	Consulta bases de datos, búsquedas de estudios de casos donde se apliquen las teorías analizadas y fuentes secundarias en general.			

<b>MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN</b>	
<b>Pregunta de investigación</b>	¿Permitirá un diagnóstico de la <i>Stanley</i> , determinar las condiciones internas de funcionamiento y sus posibilidades para abrir mercados externos con resultados exitosos?
<b>Objetivos de investigación</b>	Realizar un estudio a la empresa <i>Stanley Tecnología Cía. Ltda.</i> , con el fin de identificar capacidades internas de internacionalización y oportunidades de apertura de la compañía en mercados externos, para la adaptación de un modelo propio de internacionalización, por medio del cual se defina una ruta estratégica en el corto, mediano y largo plazo que garantice la sostenibilidad del negocio.
<b>Objetivos específicos</b>	Elaborar un diagnóstico de la empresa mediante la revisión de las áreas, Administrativa, Financiera, Tecnológica y Comercial, aplicando el análisis FODA y el Modelo de Gerencia Estratégica propuesto de Fred David, en el que se incluyen componentes como la misión, metas de la organización y estrategias ajustadas a sus necesidades particulares, para realizar un cruce de variables que valide la información analizada y definir la viabilidad de la internacionalización de la compañía.
<b>Pregunta</b>	1. ¿Cuál es el desempeño interno que tiene actualmente <i>Stanley</i>

<b>Sistematizadora</b>	<p>cómo afecta su decisión de internacionalizarse?</p> <p>2. ¿La empresa tiene un modelo de Gerencia Estratégico que le permita tener una visión clara de su proceso de internacionalización?</p>			
<b>Unidades de análisis</b>	<b>1° Orden</b>	<b>2° Orden</b>	<b>3° Orden</b>	<b>N Orden</b>
	<b>1. Análisis DOFA</b>	Debilidades	-Administrativa -Financiera -Tecnológica -Comercial	
		Oportunidades	-Administrativa -Financiera -Tecnológica -Comercial	
		Fortalezas	-Administrativa -Financiera -Tecnológica -Comercial	
		Amenazas	-Administrativa -Financiera -Tecnológica -Comercial	
	<b>2. Modelo Gerencial Estratégico</b>	Formulación	-Misión y Visión -Auditoría externa - Auditoría interna -Objetivos a largo plazo -Evaluar y seleccionar estrategias	
		Implementación	-Objetivos anuales -Políticas -Asignación de recursos	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Modificación de la estructura existente</li> <li>-Desarrollo de una cultura de apoyo</li> <li>-Adaptación de procesos</li> <li>- Plan de marketing</li> <li>-Investigación y Desarrollo</li> </ul>	
		Evaluación		
<b>Método</b>	El método de investigación utilizado para comprender la problemática de la empresa y a partir de ella definir una ruta de soluciones, fue el método inductivo–deductivo, de esta manera, se logra ir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, como una forma de conocer el contexto general de la organización y determinar los factores que alteran en este momento su proceso de internacionalización; al tiempo que se logran determinar los factores internos que alteran su ejercicio estratégico para posicionarse en nuevos mercados internacionales.			
<b>Estrategia</b>	Estudio de caso			
<b>Instrumento recolección Información</b>	Aplicación de entrevista, observación y análisis de información de la empresa.			

<b>MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN</b>	
<b>Pregunta de investigación</b>	¿Arrojará el estudio de mercado información a través de la cual se adopten las medidas necesarias para que la Stanley Tecnología desarrolle su estrategia de internacionalización?
<b>Objetivos de investigación</b>	Realizar un estudio de inteligencia de mercados en la empresa <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i> , que permita identificar oportunidades en mercados externos para la adaptación de un modelo propio de la internacionalización de la empresa por medio del cual se logre una visión estratégica en el mediano y largo plazo.
<b>Objetivos específicos</b>	Realizar un estudio de inteligencia del mercado en Panamá, identificando el nicho de mercado y las fuerzas competitivas que lo

	influyen, para iniciar el proceso de internacionalización en este país.			
<b>Pregunta Sistematizadora</b>	1. ¿Cuáles son los factores más relevantes del nicho de mercado en Panamá? 2. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas que influyen en el proceso de internacionalización en Panamá?			
<b>Unidades de análisis</b>	<b>1° Orden</b>	<b>2° Orden</b>	<b>3° Orden</b>	<b>N Orden</b>
	<b>1. Factores del entorno</b>	-Datos Generales -Estructuras Metálicas, artículos de ferretería y sistemas constructivos -Clientes y naturaleza de los productos -Factores productivos -Segmentación y Concentración -Competencia y Barreras de participación		
	<b>2. Fuerzas competitivas</b>	-Empresas de Panamá con las cuales se puede establecer negocios de importación de puertas automáticas -Panorama real de la economía interna y externa -Análisis de la coyuntura económica panameña -Perspectivas		

	<p>actuales de la economía externa</p> <p>-Dinámica de la industria de la construcción</p> <p>-Situación vigente del sector construcción nacional</p> <p>-Desempeño del sector a nivel de Centro América</p> <p>-Proceso documental de la importación</p>		
<b>Método</b>	<p>El método de investigación utilizado para comprender la problemática de la empresa y a partir de ella definir una ruta de soluciones, fue el método inductivo–deductivo, de esta manera, se logra ir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, como una forma de conocer el contexto general de la organización y determinar los factores que alteran en este momento su proceso de internacionalización; al tiempo que se logran determinar los factores internos que alteran su ejercicio estratégico para posicionarse en nuevos mercados internacionales.</p>		
<b>Estrategia</b>	<p>Estudio de caso</p>		
<b>Instrumento recolección Información</b>	<p>Búsqueda de información a fuentes secundarias, principalmente de tipo gubernamental, cámaras de comercio y centros de estadística de Panamá.</p>		

<b>MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN</b>	
<b>Pregunta de investigación</b>	<p>¿Aplicar el modelo de las 10 estrategias de internacionalización para ser adaptado a la empresa Stanley en su proceso de internacionalización?</p>
<b>Objetivos de investigación</b>	<p>Realizar un estudio de inteligencia de mercados en la empresa <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i>, que permita identificar oportunidades en mercados externos, para la adaptación de un</p>

	modelo propio de la internacionalización de la empresa por medio del cual se logre una visión estratégica en el mediano y largo plazo.			
<b>Objetivos específicos</b>	Desarrollar la propuesta de internacionalización bajo el modelo piloto de las diez estrategias para <i>Stanley Tecnología</i> , partiendo del mercado seleccionado para la realización del proceso.			
<b>Pregunta Sistematizadora</b>	1. ¿Cuáles son las 10 estrategias de internacionalización? 2. ¿Cuáles son las principales variables para ser la aplicación de las 10 estrategias de internacionalización para la empresa <i>Stanley</i> ?			
<b>Unidades de análisis</b>	<b>1° Orden</b>	<b>2° Orden</b>	<b>3° Orden</b>	<b>N Orden</b>
	-Estrategia de localización	-Dónde accedemos, dónde nos implantamos, ventajas de localización		
	-Estrategia de entrada	-Cómo accedemos, cómo nos implantamos		
	-Estrategia de crecimiento	-Crecimiento interno y externo, creamos o compramos		
	-Estrategia de Convivencia	-Acuerdos entre socios, acuerdos de cooperación		
	-Estrategia Corporativa	-Unidad estratégica de negocio		
	Estrategia de internacionalización	-Actividades de la cadena de valor para internacionalizar		
	Estrategia competitiva			

	<p>-Estrategia de estructura</p> <p>-Estrategia de Enfoque</p> <p>-Estrategia de Secuencia</p>	<p>-Cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible en el exterior</p> <p>-Estructura organizativa que permita afrontar actividades internacionales</p> <p>-Cómo entendemos lo externo, para la aplicación de la internacionalización</p> <p>-Ritmo de proceso de internacionalización</p>		
<b>Método</b>	El método de investigación utilizado para comprender la problemática de la empresa y a partir de ella definir una ruta de soluciones, fue el método inductivo–deductivo, de esta manera se logra ir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, como una forma de conocer el contexto general de la organización y determinar los factores que alteran en este momento su proceso de internacionalización; al tiempo que se logran determinar los factores internos que alteran su ejercicio estratégico para posicionarse en nuevos mercados internacionales.			
<b>Estrategia</b>	Estudio de caso			
<b>Instrumento recolección Información</b>	Fuentes secundarias, revisión y adaptación del modelo de las 10 estrategias			

Fuente: Jenny Martínez Crespo





## **8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **8.1 El entorno de la empresa Stanley Tecnología Cía. Ltda.**

#### **8.1.1. Modelo de PESTEL para análisis de la empresa Stanley Colombia, como paso inicial para su inversión en Panamá**

Para el análisis que debe desarrollar la *Stanley* Colombia, en Panamá, se aplicará el análisis de PEST o PESTEL, a través del cual se busca tener una información clara, amplia y actualizada de este país, que le permita a la empresa conocer el entorno, antes de realizar su inversión. El llamado análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para comprender el crecimiento o la contracción de un mercado, y por eso mismo, orientará la posición de un negocio y medirá sus posibilidades de éxito y sus posibles rangos de acciones (Porter, 1985, p. 9).

De acuerdo con el análisis propuesto en el modelo PEST, se tendrán en cuenta los factores que se clasifican en seis bloques, de la siguiente manera:

#### **I. Político**

Este factor pone de manifiesto el papel de los poderes públicos en Panamá, así como el funcionamiento que a partir de ellos tiene el país y los puntos que se incluyen para su análisis son:

**a. Nivel de actividad del gobierno.** La República de Panamá es un Estado independiente y soberano, asentado en un territorio propio, en donde se observan y respetan los derechos individuales y sociales, donde adicionalmente la voluntad de las mayorías es la auténtica expresión del pueblo y está representada por el libre sufragio. Como elementos importantes a considerar se encuentran:

#### **El Poder Público**

Emana del pueblo y se ejerce por medio de tres Órganos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, armonizados en la separación, unidos en la cooperación y limitados por el clásico sistema de frenos y contrapesos. Se encuentran tres organizaciones independientes cuyas responsabilidades están claramente definidas en la Constitución Política, así: i) la Contraloría General de la República, tiene la obligación de fiscalizar los fondos públicos, ii) el Tribunal

Electoral, que tiene que garantizar la libertad, la honradez y la eficacia del sufragio popular y iii) el Ministerio Público, que vela por los intereses del Estado y de los municipios.

### **Instituciones Políticas de Panamá**

La Constitución Política de Panamá de 1972, fue modificada por los Actos Reformatorios de 1978 y por el Acto Constitucional de 1983, esta presenta un gobierno unitario, republicano, democrático y representativo. Se consideran los tres Órganos del Estado, i) Órgano Ejecutivo, formado por el Presidente de la República y los Ministros de Estado. El Presidente será elegido por sufragio universal directo, por un período de cinco años, de igual manera serán elegidos el primer y segundo Vicepresidentes, (Título VI, Capítulo 1, Constitución Política de la República de Panamá). ii) Órgano Judicial, le corresponde administrar justicia en forma permanente, gratuita y expedita. El Órgano Judicial está constituido por la Corte Suprema de Justicia, los Tribunales y los Juzgados que la Ley establezca, según la Constitución Política de la República de Panamá (Título VII, Capítulo 1). iii) Órgano Legislativo, está constituido por una corporación denominada Asamblea Nacional (anteriormente llamada Asamblea Legislativa) y tiene como actividad principal la expedición de leyes. La Asamblea Nacional estará conformada por los Diputados (anteriormente llamados legisladores), escogidos mediante postulación partidista y votación popular directa para ocupar el cargo por un período de 5 años (Título V, Capítulo 1, Constitución Política de la República de Panamá).

### **División Política Administrativa**

La división política de la República de Panamá comprende, 9 provincias (Capital de provincia) Bocas del Toro (Bocas del Toro) Coclé (Penonomé) Colón (Colón) Chiriquí (David) Darién (La Palma) Herrera (Chitré) Los Santos (Las Tablas (distrito de Los Santos)) Panamá (Ciudad de Panamá) Veraguas (Santiago), 75 distritos o municipios, 3 comarcas indígenas de nivel provincial (Capital de comarca): Kuna Yala (El Porvenir) Emberá -Wounaan (Unión Chocó) Kuna de Madugandí Kuna de Wargandí Ngöbe-Buglé (Buabidi) y 620 corregimientos de los cuales dos son comarcales.

Gráfico 1. Mapa de Panamá (se muestran la división política y las ciudades principales)



Fuente: <http://www.somosPanamá.com/informacion/geografia/division.php>

**b. Estabilidad y riesgo político.** Según el Gobierno panameño, en un informe que fue presentado por la calificadora de riesgo, *Standard & Poor's* (2013), reafirmó la calificación de riesgo que había de Panamá en los últimos 5 años: «La calificación de la República de Panamá refleja el robusto crecimiento y diversificación de la economía del país y un marco macroeconómico estable». Esta información fue entregada en un comunicado del Gobierno Nacional, donde se presentó la información aportada por la agencia calificadora de riesgo *Standard & Poor's*, en el cual reafirmó el 2 de agosto de 2013, la calificación de riesgo de la deuda de la República de Panamá en BBB, con una perspectiva estable. «La perspectiva estable refleja nuestra expectativa de que el gobierno continúe implementando sus planes de inversión y que las tasas de crecimiento económico se mantengan sin que el peso de la deuda afecte su posición fiscal» (S&P, 2013).

Según el informe del Gobierno, basado en cifras de S&P, la inversión pública en infraestructura, así como un sector de servicios en expansión que se beneficia del rol del país como un *hub* (*concentrador*) regional de comercio, finanzas y transporte, continuará respaldando el crecimiento económico y la diversificación de la economía panameña. El reporte destacó que la inversión pública alcanzó el 9.5% del PIB en el 2012, y esperan que se mantenga en estos niveles durante el 2013, mientras que la carga de la deuda continua declinando

progresivamente. *Standard & Poor's* anticipa que la deuda neta del Gobierno General sea de 28% en el 2013, cuando en el 2006 ascendía a 44% del PIB. «Esperamos que el crecimiento económico de Panamá se mantenga fuerte por los próximos años. Preveemos que el PIB se expanda a 7.5% en el 2013 y que en promedio se mantenga entre 6% y 7% hasta el 2016. El PIB se ha duplicado en la última década, y el PIB per cápita en promedio ha crecido 6.8% por año, durante el periodo 2006-2012»(S&P, 2013).

A su vez, el comunicado reitera en su contenido la importancia de contar con un mercado de capitales desarrollado, lo que valida los esfuerzos que el Gobierno Nacional ha estado realizando en ese sentido durante los últimos tres años. Con esta reafirmación en la calificación de riesgo por parte de *Standard & Poor's*, se confirma una vez más la solidez de la economía panameña y el prudente manejo de las finanzas públicas.

Un segundo análisis importante sobre el riesgo de Panamá, fue el realizado por la *Cesce*, compañía española de capital mixto, en la que el Estado cuenta con una mayoría participativa, pero que además tiene como socios principales las compañías aseguradoras españolas, *Grupo Santander*, *Grupo BBVA* y otros Bancos. Según informe de *Cesce* se ha establecido un termómetro de valoración que se muestra a continuación.

Gráfico 2. Mapa de riesgo Panamá



Fuente: [www.cesce.com](http://www.cesce.com)

La empresa española Cesce, diseñó un termómetro de valoración que fue empleado para entender su análisis de riesgo y que se presenta a continuación de una forma amplia, y es clave para entender la valoración de riesgos en Panamá el «Termómetro de valoraciones».

Gráfico 3. Termómetro de valoraciones



Fuente: [www.cesce.com](http://www.cesce.com)

Según el análisis Cesce, el color de cada país en el mapa está determinado por el riesgo político a medio y largo plazo, así, en el caso de Panamá, el recuadro ubicado en el extremo izquierdo muestra el termómetro que le corresponde al riesgo comercial y al riesgo político de corto y largo plazo. A partir de este termómetro se propone definir una calificación (valoración) de la situación económica y política del país.

Cuadro 2. Términos de calificación de la situación económica, política y previsiones

Situación política	Situación económica interna / externa	Previsiones
Muy estable	Muy favorable	Positiva
Estable*	Favorable*	
Relativamente estable	Regular	Estable
Inestable	Desfavorable	
Muy inestable	Muy desfavorable	Negativa

Fuente: [www.cesce.com](http://www.cesce.com)

Esta valoración se expresa de un modo gráfico e intuitivo para cada país, así el nivel de riesgo se representa a través de una escala de color, que va del verde intenso (riesgo muy bajo,

inexistente) al rojo intenso (riesgo muy alto). Para el caso de Panamá podría deducirse que su riesgo es estable.

Se presentan tres escalas de riesgo, con el fin de ofrecer una visión más rica y diferenciada de los distintos factores que pueden comprometer el éxito de una operación de comercio o inversión en un país: i. Valoración del riesgo comercial, ii. Valoración del riesgo político a corto plazo, iii. Valoración del riesgo político a medio y largo plazo. El conjunto de las valoraciones de riesgo para todos los países se sintetiza a través de un *mapamundi*, en el que el color de cada país corresponde a su valoración del riesgo político a medio y largo plazo, como se puede ver en el Mapa de riesgo de Panamá, de esta forma, rápidamente puede visualizarse la situación de riesgo de este país.

Junto con esta valoración del riesgo se puede igualmente llegar a un diagnóstico de la situación política y económica del país, así como de su previsible evolución. Para ella se sintetiza el significado de las claves utilizadas en este diagnóstico:

Cuadro 3. Valoración de la situación política

<b>Valoración situación política</b>	
Muy estable	Sistema político consolidado, con instituciones sólidas y fiables, sin perspectivas de cambios que puedan afectarlas. La situación política constituye un factor positivo en la valoración del riesgo del país.
Estable	No se perciben factores que puedan poner en peligro el funcionamiento de las instituciones o el sistema político. La situación política no añade ningún nivel de riesgo que pueda afectar al comportamiento de pagos del país.
Relativamente estable	La situación política es suficientemente estable como para no temer que afecte al comportamiento de pagos del país. Sin embargo, existen factores que pueden afectar al funcionamiento de las instituciones, a la permanencia del sistema político o a la gobernabilidad del país, y llegar a cambiar la situación.
Inestable	Existe una situación de conflicto u otros factores que afectan al funcionamiento o fiabilidad de las instituciones, o que dificultan en alto grado la gobernabilidad del país. La situación política añade un mayor riesgo al comportamiento de pagos del país.
Muy inestable	Conflicto armado en curso o situación de grave alteración de las instituciones. La situación política es un factor grave de riesgo para el comportamiento de pagos del país.

<b>Valoración situación económica interna</b>	
Muy favorable	La situación de los principales indicadores macroeconómicos es excelente desde hace un periodo de tiempo suficiente como para considerarla consolidada.
Favorable	La situación de los principales indicadores macroeconómicos es buena. No hay problemas estructurales graves.
Regular	La evolución de algunos indicadores macroeconómicos es desfavorable, o existen problemas que pueden empeorar/impedir la mejora de la situación económica.
Desfavorable	La situación de los principales indicadores macroeconómicos es mala. Existen factores estructurales que impiden la mejora de la situación económica. Esta constituye un factor de riesgo para el comportamiento de pagos del país
Muy desfavorable	Situación económica crítica todos los indicadores macroeconómicos presentan una mala situación. Graves problemas estructurales que impiden la mejora de la situación económica. La situación económica añade un factor grave de riesgo al comportamiento de pagos del país.
<b>Valoración situación económica externa</b>	
Muy favorable	Situación de solvencia indudable. Indicadores de liquidez exterior y endeudamiento muy favorables.
Favorable	Situación de solvencia buena. Indicadores de liquidez exterior y endeudamiento manejables.
Regular	Aceptable situación de solvencia. Los indicadores de liquidez y/o solvencia presentan niveles que pueden ser problemáticos ante un empeoramiento de la situación.
Desfavorable	Situación de solvencia dudosa. Indicadores de liquidez y/o solvencia negativos, que pueden comprometer el comportamiento de pagos del país. La situación de solvencia constituye un factor de riesgo para el comportamiento de pagos del país.
Muy desfavorable	Situación de solvencia muy mala / insolvencia. Riesgo de incurrir en impago debido a la mala situación de los indicadores de liquidez y/o endeudamiento. La situación de solvencia añade un factor grave de riesgo al comportamiento de pagos del país.

Fuente: [www.cesce.com](http://www.cesce.com)



Así también para la situación económica, tanto interna como externa, se añade una previsión acerca de la evolución futura:

Cuadro 4. Previsión acerca de la evolución futura

Estable	Perspectiva estable. Se prevé que la situación continúe sin cambios
Positiva	Perspectivas favorables. Se prevé una mejoría con respecto a la situación actual
Negativa	Perspectivas desfavorables. Se prevé un empeoramiento con respecto a la situación actual

Fuente: [www.cesce.com](http://www.cesce.com)

**c. Deuda del gobierno.** Según datos de la Dirección de Crédito Público, «el costo promedio ponderado del portafolio de préstamos de la República de Panamá describe el promedio de los costos de los financiamientos provenientes de fuentes alternativas de endeudamiento que demandan tanto el Gobierno Central como las Instituciones descentralizadas para atender sus diversas necesidades de inversión».

El Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección de Crédito Público, en su «Informe Mensual de Deuda Pública» presentado al 31 de agosto de 2013, muestra que la deuda pública registró un saldo de US\$15,752.9 millones, lo que significa un aumento neto de US\$256.1 millones (1.7%), con respecto al saldo registrado al cierre de julio de 2013. Este aumento en el saldo total de la deuda pública, en su mayoría, es el resultado de desembolsos recibidos por un monto de US\$303.9 millones, correspondientes a la ejecución de proyectos de inversión.

#### **Operaciones de deuda externa**

La deuda pública externa, al 31 de agosto de 2013, registró un saldo de US\$12,162.5 millones, mostrando un aumento con respecto al mes anterior de US\$92.4 millones (0.8%), representando el 77.2% de la deuda pública total. Durante el mes de agosto, el servicio de la deuda pública externa fue de US\$17.2 millones, de los cuales US\$10.6 millones corresponden a pagos de capital de los empréstitos contratados con organismos multilaterales.

Se recibieron desembolsos por la suma de US\$105.3 millones de organismos multilaterales, de los cuales se destacan US\$100.0 millones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) para la ejecución de préstamos para el desarrollo de políticas del Plan de Inversiones Públicas de Administración Fiscal, Programa de Protección Social (MIDES),

Pobreza Rural y Recursos (ANAM); y US\$0.5 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la ejecución de programas tales como infraestructura escolar (MEDUCA), Fortalecimiento de la Gestión Fiscal (MEF), entre otros. La volatilidad del dólar estadounidense frente a la canasta de monedas que componen la deuda pública, especialmente el yen japonés, tuvo un efecto negativo sobre el saldo de la misma, aumentándola en US\$0.6 millones, en comparación con el cierre del mes de julio de 2013.

### **Operaciones de deuda interna**

Al 31 de agosto de 2013, la deuda pública interna registró un saldo de US\$3,590.5 millones, mostrando un aumento con respecto al mes anterior de US\$163.8 millones (4.8%), representando el 22.8% de la deuda pública total. Se recibieron desembolsos por US\$198.6 millones de los cuales destacan US\$100.0 millones de la línea de crédito interina contratada con el Banco Nacional de Panamá, que debe ser amortizada al 31 de diciembre del año en curso de acuerdo con el Decreto de Gabinete No.3 de 29 de enero de 2013. El día 13 de agosto se realizó una subasta pública de Letras del Tesoro con vencimiento a 6 meses. Se recibieron ofertas por 2.8 veces el monto indicativo de US\$35.0 millones; y se adjudicaron US\$74.0 millones a un rendimiento promedio ponderado de 0.809%, 25.9 puntos básicos por encima de la referencia de la Libor y un precio promedio ponderado de 99.39%. El día 27 de agosto se realizó la segunda subasta pública de Letras del Tesoro del mes, con vencimiento a 9 meses. Se recibieron ofertas por 3.9 veces el monto indicativo de US\$25.0 millones y terminaron adjudicándose ese mismo monto a un rendimiento promedio ponderado de 0.655%, 12.5 puntos básicos por encima de la referencia de la tasa Libor y un precio promedio ponderado de 99.67%.

### **Déficit o superávit presupuestario**

Según publicación del diario Panameño *La Nación*, el 18 de febrero de 2013, el ministro panameño de Economía y Finanzas, Frank De Lima, afirma que el déficit fiscal en Panamá en el 2012 fue de \$1.285,5 millones, 16% más que en el 2011 (\$1.107,7 millones). El desequilibrio presupuestario del año pasado equivale al 3,6% del producto interior bruto (PIB), un décimo más que en el 2011, pero no rebasó el límite de 3,9% permitido por la ley de disciplina fiscal.

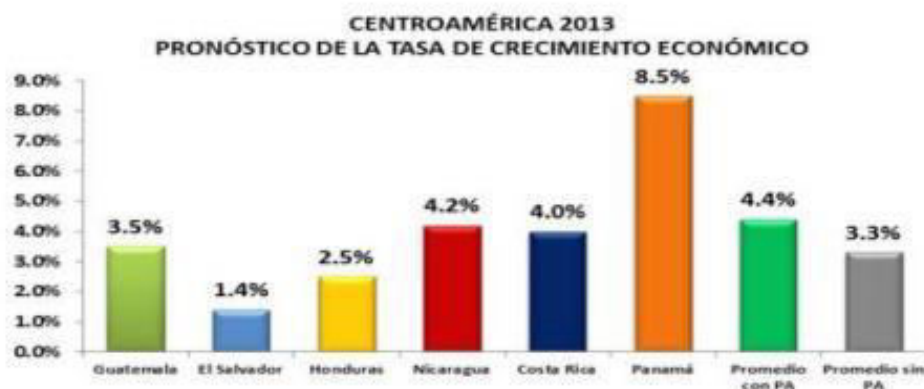
El déficit o superávit en Panamá lo determina la diferencia entre ingresos totales y gastos totales del Gobierno Central en un año fiscal, no incluye los gastos de capital. Los ingresos

totales del Gobierno en el 2012 crecieron en \$919 millones con respecto al año 2011, lo cual representó un incremento del 16,5 %, indicó en conferencia de prensa De Lima. Agregó además que los ingresos totales en el 2012 fueron de \$6.490,1 millones, por los \$5.571 millones que se registraron en el 2011, así mismo sostuvo que el comportamiento positivo en los ingresos se debió al crecimiento de la economía y a las reformas fiscales que se aplican desde 2010 y señaló que los ingresos corrientes en el 2012 tuvieron un incremento de \$934,7 millones, lo que significó un aumento del 16,9% con respecto al 2011.

En un estudio realizado por Néstor Avendaño, economista y Director Ejecutivo de Consultores Para el Desarrollo Empresarial (COPADES) de Nicaragua, sobre el comportamiento de la economía centroamericana en 2013, sostiene que la economía mundial, especialmente la estadounidense, no inyectará dinamismo a la economía centroamericana en este año, porque el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) Real de la región desacelerará desde 4.9% en 2012 hasta 4.4% en 2013. En términos nominales, o en precios corrientes de 2013, el PIB Nominal de Centroamérica –incluyendo a Panamá- se aproxima a 199 mil 221 millones, el cual al relacionarse con una población total del istmo de 44 millones 876 mil habitantes indica un ingreso per cápita promedio nacional de 4,439 dólares, que tiene el nivel más alto.

Avendaño plantea que con la recuperación económica regional (como se ve en la Gráfica de pronóstico de crecimiento en Centro América) también se dará una disminución de la tasa de desempleo abierto hasta 4.7% de la población económicamente activa.

Gráfico 4. Pronóstico de crecimiento Centro América en 2013

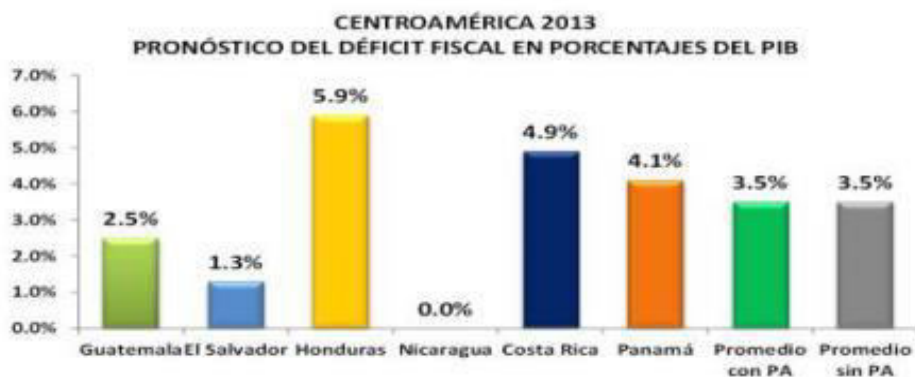


Fuente: <http://nestoravendano.files.wordpress.com>

En el estudio, se puede observar que los déficit fiscales entre los países centroamericanos permanecen en niveles altos en el período post recesivo, es decir, después del bienio 2008-2009, en que se dio la última recesión económica mundial por los abusos de un grupo de banqueros de Wall Street y cuyos efectos aún son visibles en las economías avanzadas. La mezcla del actual crecimiento económico moderado, la ya conocida inflexibilidad del gasto público, las presiones de los diferentes grupo de interés y, en algunos casos, el menor compromiso con la disciplina fiscal por la proximidad de procesos electorales –Honduras en noviembre de 2013, Costa Rica y El Salvador en febrero de 2014 y Panamá en mayo de 2014- inciden en que el déficit fiscal regional de 2013 sea del orden de 3.5% del PIB –Nicaragua se destaca con su presupuesto equilibrado, o sea, sin déficit ni superávit fiscal, el único de la región-.

Por el mismo lado presupuestario, la presión o la carga tributaria de 2013, o sea la razón Impuestos del Gobierno Central/PIB de los seis países del istmo, es de 13.0% -Guatemala muestra la menor presión de 11.1% del PIB, mientras que Nicaragua refleja la mayor presión con un 17.6% del PIB-.

Gráfico 5. Pronóstico de déficit fiscal en 2013



Fuente: <http://nestoravendano.files.wordpress.com>

**e. Nivel de impuestos.** La Dirección General de Ingresos (DGI) del Ministerio de Economía y Finanzas, es la encargada de administrar los impuestos en la República de Panamá, creada en 1991 por la Asamblea Nacional mediante la ley No 30, conocida como Ley de Reforma Tributaria.

Según NinotshkaTam, analista del centro Nacional de Competitividad, el Banco Mundial elabora el documento *Pagando Impuestos (Paying Taxes)* que brinda, mediante indicadores clave, un análisis comparativo de los sistemas impositivos de casi 185 economías plantea que Panamá ha logrado avances importantísimos desde el año 2011 como producto de que se introdujo una simplificación del sistema tributario y se aplicaron sistemas electrónicos para facilitar los pagos. Otro elemento positivo de Panamá, es que presenta una de las tasas efectivas más baja de la región de 42 % (en promedio), mientras que a nivel mundial es de 44.7%.

Perotambién debe considerarse un elemento negativo: Panamá a pesar de la referida simplificación, aun aparece en la región como el país que requiere más tiempo (medida en horas: 431) para pagar tributos, lo que de paso casi duplica el promedio regional de 218 horas. En cuanto al número de pasos, Panamá requiere un promedio de 60, también el más alto de la región (cuyo promedio es de 34,9). Para NinotshkaTam, efectivamente el país resulta atractivo a la inversión y a la vez goza de una base suficientemente sólida para recaudar fondos para cumplir cabalmente la gestión pública. Sin embargo, todavía quedan pendientes mejoras en cuanto a aspectos administrativos del sistema tributario, cuya corrección, dada las claras ventajas que ofrece el país como su estabilidad y nivel de apertura económica, pueden potenciar dramáticamente las inversiones, las recaudaciones y desarrollo

En Panamá se cobra el Impuesto de Renta sobre las utilidades, de acuerdo a lo dispuesto en el Código Fiscal, sobre cualquier fuente, dentro del territorio de la República de Panamá, sea cual fuere el lugar donde se perciba, teniendo en cuenta el periodo de un año. El artículo 694 del Código Fiscal establece que: «es objeto de este impuesto, la renta gravable que se produzca, de cualquier fuente, dentro del territorio de la República de Panamá, sea cual fuere el lugar donde se perciba».

**f. Aranceles de importación.** En Panamá se entiende por importación: «Al régimen aduanero que consiste en introducir legalmente al territorio aduanero de la República productos procedentes del exterior o de una zona o puertos libres debidamente establecidos en Panamá», de acuerdo a lo señalado por el Decreto de Gabinete N° 41 en su artículo 114. Las mercancías extranjeras que ingresen al territorio aduanero de la República de Panamá están sujetas al impuesto indirecto que se denomina de importación, cuya tarifa es regulada por normas especiales de aranceles. A los efectos de los regímenes aduaneros, se considera iniciada la

operación de importación con el embarque de la mercancía en el país de origen o de procedencia, acreditada mediante el correspondiente conocimiento de embarque.

La importación de mercancías podrá efectuarse a través de cualquier medio de transporte habilitado de uso comercial; pudiendo estas mercancías estar sometidas a características técnicas especiales. Existen puertos, aeropuertos y muelles autorizados al recibo de mercancía que proviene del extranjero, tales como: Puerto de Cristóbal, Balboa, Manzanillo, Pedregal, Almirante, Vacamonte, De Obaldía, Muelle Fiscal de Panamá y otros. La actividad antes descrita será posible siempre y cuando se cumplan con todos aquellos requisitos indispensables, al nivel de aduana, con la presentación de los documentos que así se requieran y el pago de los impuestos correspondientes a la mercancía que se desea tramitar.

### **Requisitos**

De acuerdo con el Código Fiscal, las mercancías legalmente importadas son aquellas que llenen los siguientes requisitos:

- La importación debe haberse realizado por uno de los puertos previamente designados.
- Las mercancías deben estar amparadas por los documentos de embarque respectivos, certificados en forma legal.
- Aquellas mercancías que llegan a través de oficinas postales, deben traer su declaración de exportación del país de procedencia y la debida factura comercial.
- Deben pagarse los impuestos y derechos establecidos por la Ley.

Es importante aclarar que en cada uno de los puertos, zonas o muelles autorizados para el recibo de mercancía, existe una oficina de aduanas, la cual vela por el cumplimiento de las disposiciones legales requeridas para la actividad de importación.

### **Documentos**

A través del Decreto de Gabinete No. 41 en su artículo 115, se señala que toda persona que del extranjero envíe mercancías a la República de Panamá, para que el ingreso de mercancía o productos a nuestro país se efectúe de forma legal y correcta, se deberá presentar los siguientes documentos:

*-Factura Comercial Original:* este documento debe contener el nombre del lugar y dirección donde está establecida la persona o negocio que vende la mercancía. Igual de importantes son los artículos N° 119 y N° 121 del Decreto Gabinete N° 41 de diciembre de 2002:

«Artículo N° 119 del (Decreto Gabinete No. 41 de diciembre do 2002), el cargador o remitente hará constar en la factura comercial, bajo la gravedad del juramento y con su firma, que los datos expresados en ella son exactos y verdaderos, y que la venta se hace por la suma total declarada, sin deducciones ocultas o reservadas de ningunas clase».

Cuando se concede alguna comisión o descuento en el valor de las mercancías, deberá expresarse el tipo de comisión o descuento antes de calcularse el valor en que quedan las mercaderías.

«Artículo N° 121 del Decreto Gabinete N° 41 de diciembre de 2002, la factura comercial sólo podrá ser expedida y firmada por los fabricantes o vendedores de las mercadería y por los corredores o comisionistas encargados de su compra o embarque». La lista de empaque juega un papel importante, se requiere un mínimo de tres.

*-Factura Consular:* esta factura debe contener por lo menos el nombre del remitente o cargador, nombre del consignatario o comprador en Panamá, el nombre de la nave que transporta la mercancía, nombre del puerto de salida y de desembarque, y el lugar de destino final de la mercancía. Debe contener el detalle de marca, número y clase de bultos, cantidad, peso, descripción de la mercancía, precio en la moneda que se efectuó la transacción y el equivalente a la moneda nacional. Detalle de todos los gastos involucrados para embarcar la mercancía.

*-Conocimiento de embarque:* también referido como *bill of lading* (B.L.), guía aérea, carta de porte, conocimiento de embarque marítimo negociable, conocimiento multimodal, etc., según el caso. Este documento debe contener el nombre del cargador o remitente, nombre del consignatario, nombre de la nave y de la persona o firma que opera la nave, nombre del puerto de salida y de llegada y el destino final de la mercancía. En cuanto a la misma mercancía, deberá detallarse la marca, el número, la cantidad y clase de bultos, el contenido, peso y valor del flete.

*Permiso respectivo en los casos de importación restringida:* aquellas mercancías de importación restringida, tales como plantas y drogas para fines medicinales, armas de fuego que no sean de guerra, municiones y otros artículos no letales de defensa personal, deberán

obtener un permiso especial de las leyes del país para que pueda ser aceptada su entrega en nuestros puertos.

### **Fijación de precios**

**Costos.** Para el trámite de liquidación de aduana de los productos importados existe una tasa de arancel de acuerdo con el producto que se importa, la cual se fija y debe pagarse al momento del trámite aduanero. En Panamá es utilizado el Sistema Armonizado como nomenclatura arancelaria. Tras la incorporación de Panamá a la Organización Mundial de Comercio, el *Ad valorem* aplicado cuenta con cinco niveles: 3%, 5%, 10%, 15% y 40%, los cuales se aplican sobre el valor CIF del producto. De igual forma se pagan los impuestos consulares y de consumo asignados. Existen excepciones en el pago de estos impuestos de acuerdo al tipo de producto o a las empresas que de acuerdo al trámite efectuado, tienen derecho a la exoneración de los mismos.

**g. Restricciones a la exportación.** En este contexto se llevará a cabo un análisis y descripción de los aspectos generales en el terreno político, de los procesos regulatorios y las políticas gubernamentales, de financiamiento e iniciativas macro.

Se trata de ofrecer una descripción de la dimensión política propia de Panamá, en relación con la empresa *Stanley*. Es decir, que se establecerán los niveles de interacción que se presentan entre Panamá y su organización político-formal, su sistema de partidos, y los modos en que ello influye en las acciones llevadas a cabo por la compañía.

## **II. Económico**

Este factor se refiere a los factores macroeconómicos que tienen una importante incidencia en el desempeño de la economía Panameña y entre los cuales se cuentan los más importantes a saber:

### **a. Renta per cápita**

Cuadro 5. Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$) de 1999 a 2011

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Panamá	7.600	6.000	5.900	6.000	6.300	6.900	7.400	8.200	10.700	11.700	12.100	13.000	14.300

Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pm&v=67&l=es>



Se considera que el nivel de ingresos de Panamá, está clasificado como «ingreso mediano alto». PIB (US\$ a precios actuales) \$36,25 mil millones 2012, y la población, total 3,802 millones 2012.

El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. El INB es la suma del valor agregado por todos los productores residentes más todos los impuestos a los productos (menos los subsidios) no incluidos en la valuación del producto más las entradas netas de ingreso primario (remuneración de empleados e ingreso por propiedad) del exterior. El INB, calculado en moneda nacional, generalmente se convierte a dólares de los Estados Unidos al tipo de cambio oficial para comparaciones entre economías, aunque se aplica un tipo alternativo cuando se considera que el tipo de cambio oficial difiere, por un margen excepcionalmente amplio, del tipo de cambio que en efecto se aplica a las transacciones internacionales. Para suavizar las fluctuaciones de precios y tipos de cambio, el Banco Mundial utiliza un método Atlas especial de conversión. Esto aplica un factor de conversión que promedia el tipo de cambio de un año dado y los dos años anteriores, ajustados por diferencias en la tasas de inflación del país y, en el año 2000, los países del Grupo de los Cinco (Alemania, Estados Unidos, Francia, Japón y el Reino Unido). A partir de 2001, estos países incluyen los Estados Unidos, la Eurozona, Japón y el Reino Unido.

#### **b. Crecimiento de la renta**

Panamá mantendrá crecimiento de 7,5 % y 7 % en 2013 y 2014, según análisis realizado por el BBVA, «la economía panameña mantendrá un crecimiento del 7,5 % y 7 % en 2013 y 2014, respectivamente, gracias principalmente a la inversión pública, aunque está entrando en un proceso de desaceleración gradual, según un análisis divulgado hoy por el grupo español Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)». La directora de BBVA Research para Panamá y Colombia, Juana Téllez, señaló en una conferencia que el país centroamericano sigue siendo uno de los grandes líderes del crecimiento económico en la región, por lo que tiene retos que tendrá que afrontar en el futuro, como la desaceleración que experimenta. «Los indicadores en lo que va de año, sin tener cifras oficiales, muestran que la economía panameña se va a mantener y no vemos desaceleraciones adicionales», señaló Téllez en el marco de su

conferencia «Panamá: un líder en el crecimiento regional», con la que se inició el II Diplomado Internacional BBVA en Periodismo Económico en la Universidad de Panamá.

Según estos indicadores, la tasa de inversión del país centroamericano aumentará de 29,5 % del Producto Interno Bruto (PIB) en 2012 a un 32,2 % en 2014, «muy cerca de las tasas máximas observadas en los países del sudeste asiático», mientras la tasa promedio en Latinoamérica es inferior al 25 % del PIB. Téllez precisó que el país mejoró sustancialmente en la gestión de sus recursos, tanto en el sector público como en el privado, pero tiene el reto de cómo reemplazar ese proceso de inversión más allá de 2015.

Sostuvo además que se están haciendo «muchísimas cosas» y otras que se están planificando, pero tendrán que materializarse para que reemplacen el conjunto de inversiones que se realizan actualmente, como la ampliación del Canal de Panamá, la construcción de la Línea 1 del metro y la red vial en la capital. Explicó que la desaceleración que experimenta Panamá es «gradual» y «saludable», ya que permite que la economía se ajuste y no haya excesos, porque siempre será mucho más recomendable tener un equilibrio que llegar a un crecimiento impresionante y luego a una desaceleración muy fuerte. Según las estimaciones de BBVA Research, el país mantendrá sus tasas de desempleo en 4 % para 2013 y 2014, las mismas que en 2012, un indicador óptimo que, sin embargo, no mide la calidad del empleo que se ofrece ni mucho menos el salario, por lo que es otro reto al que deben hacerle frente los panameños; según el estudio, Panamá ha cambiado mucho en los últimos 20 años, especialmente en sectores como el financiero y de la construcción, por lo que necesita capital humano panameño con mucha mejor formación académica y profesional.

### **c. Tasa de desempleo**

Las tasas de desocupación y de desempleo abierto registraron un considerable descenso en 2011 y llegaron al 4,5% y el 2,9%, respectivamente, frente al 6,5% y el 4,7% del año previo. Según la encuesta trimestral de los establecimientos formales con cinco o más empleados, los sectores económicos que mostraron un mayor aumento en el número de personas contratadas fueron el comercio al por mayor (7,9%) y el comercio al por menor (4,8%). Según esta misma encuesta, las remuneraciones medias anuales aumentaron un 9% nominal. Las actividades que registraron los mayores aumentos fueron nuevamente el comercio mayorista (13,5%) y minorista (10,2%). La tasa de desempleo es más alta en las provincias de Colón (4.3 %), Bocas del Toro (4.1 %) y Chiriquí (4.0%) Las provincias de Los Santos y Darién y las comarcas indígenas presentan las tasas más bajas de desempleo. Panamá muestran grandes avances

en mejorar la calidad de vida de sus habitantes, como por ejemplo, es el país con una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, presenta una de las tasas de desempleo más bajas, la pobreza está cediendo, hay una mejor calidad en la educación y el acceso a nuevas tecnologías es una meta cumplida, siendo estos factores cómplices la distribución de los recursos que tiene el país permea a todos los sectores.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su informe «Panorama Social de América Latina 2012», detalló que la pobreza en América Latina continuaría su tendencia a la baja, aunque a un ritmo algo menor al observado en los últimos años, gracias a las proyecciones de crecimiento económico positivo e inflación moderada en 2012, en donde Panamá es uno de los países que destaca en la región. Durante el 2011 el PIB de América Latina creció en 4,3%, equivalente a una expansión del 3,2% del producto por habitante. Aunque en una magnitud inferior al crecimiento per cápita de 2010 (4,8%). Este resultado consolida la recuperación regional luego de la caída registrada en 2009 (-3,0%).

Argentina (7,9%) y Panamá (8,9%) registraron las mayores tasas de crecimiento por habitante, seguidos por Ecuador (6,3%), Perú (5,7%), Uruguay (5,4%) y Chile (5,0%), en ese orden. Por su parte, solo en Brasil (1,9%), El Salvador (0,9%), Guatemala (1,4%) y Honduras (1,6%) el producto por habitante creció en menos de un 2%. Una evolución favorable en toda la región mostró el empleo en 2011, disminuyendo la tasa de desempleo promedio de 7,3% a 6,7%, respecto del año 2010. El estudio señala que la continuidad de la tendencia a la reducción del desempleo desde 2002, interrumpida solo en 2009, permitió que las cifras de 2011 fueran las más bajas desde mediados de los años noventa, y que casi la totalidad de países latinoamericanos tuviera tasas de desempleo inferiores al 8%. Los países que registraron las mayores disminuciones del desempleo son Panamá (2,3 %), el Ecuador (1,6%), Chile (1,1%) y Colombia (0,9%). A su vez, Costa Rica (0,6%) y Honduras (0,4%) registraron los mayores incrementos, según la CEPAL.

Los salarios reales del empleo formal aumentaron en un 1% o más en 9 países con información disponible, mientras que el salario mínimo real también exhibió un crecimiento. Este comportamiento de los ingresos reales del trabajo se vio favorecido por el mantenimiento de tasas de inflación bajas en la mayoría de los países. Prueba de ello es que el promedio de la región alcanzó el 6,9%, apenas 0,4 puntos porcentuales por encima de lo registrado en 2010.

Incluso en los países que registraron las mayores tasas e inflación, estas se mantuvieron por debajo del 9%, excepto en Argentina y la República Bolivariana de Venezuela. Por otra parte,

los países que exhibieron una tendencia al alza más marcada están El Salvador y Perú, con tasas anuales de inflación entre 2,6 y 3,0% por encima de las de 2010.

En 2012, América Latina y el Caribe continuó creciendo, a una tasa que se estima alcanzará el 3,2% anual, 1,1% inferior a la del año anterior. Cabe esperar asimismo que el ritmo de crecimiento de los precios se mantenga en niveles bajos, ya que de hecho la inflación anual a junio de 2012 (5,5% en promedio simple) es la más baja registrada desde noviembre de 2010.

En lo que respecta al mercado laboral, se proyecta que las principales variables sigan mostrando mejoras, con un leve incremento de la tasa de ocupación y una mantención o leve disminución de la tasa de desempleo, indicó la CEPAL. Incrementa tasa de empleo en Panamá. Evidentemente Panamá presenta un panorama alentador, donde sin duda alguna, tal y como lo indica el informe de la CEPAL, la disminución en la tasa de inflación ha contribuido considerablemente con la evolución del empleo. Datos generados por la Dirección de Análisis Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas demuestran la continuidad en el descenso de la tasa de inflación, ya que en 2012 fue de 5.7, registrando una leve disminución con respecto al año 2011, cuando se fijó en 5.9%. Aunque la CEPAL registra la disminución de la tasa de inflación de América Latina solo hasta junio de 2012, y proyecta que de seguir este comportamiento también continuarán mejorando las principales variables del mercado laboral, en Panamá hasta el mes de diciembre de 2012 se registró una considerable disminución de la tasa de inflación, lo que indica que el desempleo seguirá disminuyendo, «siempre y cuando no se susciten acontecimientos imprevistos como el cierre de la Carretera Panamericana, como ocurrió a inicios del 2012, lo que repercutió en una mayor alza en los niveles de precios del consumidor», según el MEF. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Mercado Laboral (EML) 2012, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), se estima que la fuerza de trabajo tuvo un incremento (1.6 %) en el periodo agosto de 2011-agosto de 2012, de una tasa de 61.9% en agosto de 2011 a 63.5 %, en agosto de 2012.

Según el estudio, el área urbana concentra el 69.7% de la población de 15 y más años de edad; es decir, 1, 853,259 personas. De este grupo, 1, 180,914 personas participan activamente en el mercado laboral, generando una tasa de participación de 63.7%, reflejando un incremento de 0.5%, con respecto a agosto de 2011. Por otro lado, una situación parecida se registró en el área rural, donde al relacionar el volumen de población de 15 y más años de edad (805,659 personas), con la población que participa en la actividad económica (508,577

personas), se generó una tasa de participación de 63.1%, lo que representó un incremento de 4.3%, con respecto al periodo antes mencionado.

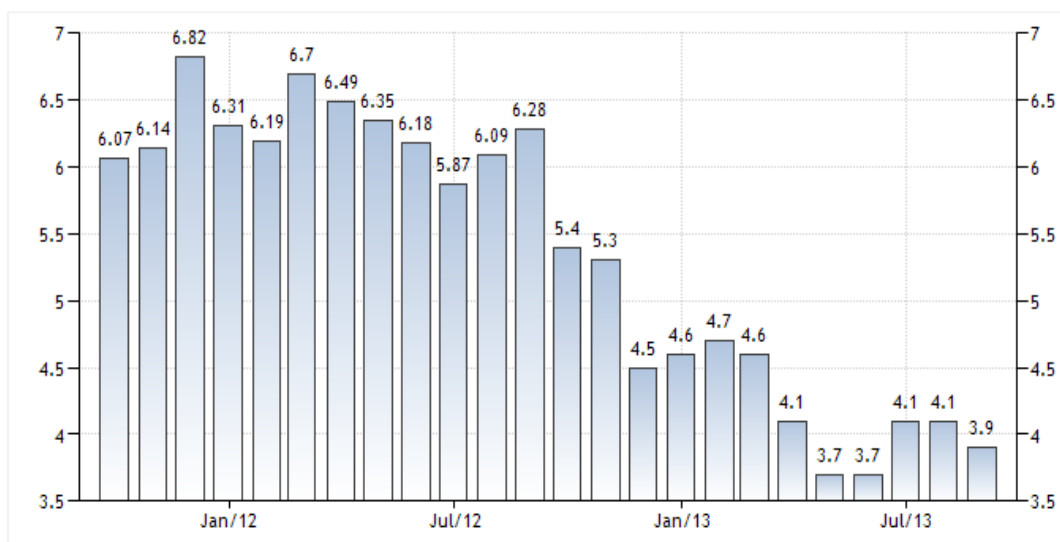
La mayor tasa de participación económica se registró en las provincias de Coclé y Los Santos con 64.9 % y la más baja en Chiriquí con 58.2%. En lo interno de la provincia de Panamá, se presentaron disminuciones en la tasa de participación de la población, en el Distrito de Panamá con 0.3 %, el Distrito de San Miguelito con 0.7%, en la Ciudad de Panamá con 0.8%. El resto de la provincia con 4.5 %. El resto del Distrito de Panamá y Panamá Oeste, registraron un aumento en su tasa de participación de 0.2% y 3.3%, respectivamente, según el INEC.

Al comparar las cifras con agosto de 2012, se observaron incrementos en las tasas de todas las provincias, salvo Darién con disminución de 1.7%. La tasa de participación más alta a nivel de la República, se registró en la Comarca NgäbeBuglé con 73.6 %, aumentó 13.7 puntos porcentuales, respecto al año pasado. De acuerdo al INEC más de la mitad de los ocupados en el país (65.1%), se desempeñan en establecimientos o empresas pertenecientes al sector terciario de la economía (comercio, servicios, transporte e intermediación financiera, entre otros). Mientras que el 18.2% absorbe a los ocupados en la industria manufacturera, explotación de minas y canteras, suministro de agua y electricidad y la construcción, pertenecientes al sector secundario. Actividades como la agricultura, la ganadería, caza, silvicultura y pesca, correspondientes al sector primario, son realizadas por el 16.7% de la población ocupada. Así mismo y según datos del INEC la tasa de desempleo registró una disminución de 4.5% a 4.0%.

#### **d. Tasa de inflación**

Panamá mantiene una inflación estructural elevada por dinamismo económico y tasas de desempleo bajas. Estimamos que en 2013 y 2014 la inflación terminará por encima del 4% anual y se mantendrá en el mediano plazo en un nivel cercano al 3,5% anual.

Gráfico 6. Inflación en Panamá periodo 2011-2013



Fuente: Trading Economics, 2013

Cuadro 6. Tasa inflación en el año 2013

CALENDARIO	GMT	PAÍS	EVEN TO	REFERENCIA	ACTUAL	ANTERIOR	CONSENSO	PRONÓSTICO
2013-04-11	04:30 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-03-31	4.1%	4.8%		
2013-05-13	08:30 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-04-30	3.7%	4.1%		
2013-06-12	01:00 AM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-05-31	3.7%	3.7%		3.41%
2013-07-12	10:00 AM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-06-30	4.1%	3.7%		3.71%
2013-08-13	07:00 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-07-31	4.1%	4.1%		4.04%
2013-08-12	11:00 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-08-31	3.9%	4.1%		3.93%
2013-10-11	07:00 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-09-30		3.9%		4.29%
2013-11-13	07:00 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-10-31				4.3%
2013-12-12	07:00 PM	PANAMÁ	TASA DE INFLACIÓN (ANUAL)	2013-11-30				4.73%

Fuente: Trading Economics, 2013

#### e. Tasas de cambio de moneda

El crédito interno a diciembre de 2011 continuó mostrando mucho dinamismo. La cartera crediticia interna exhibió un crecimiento nominal del 17,3% respecto del período anterior (un 13,3% el año previo), lo que contribuyó al dinamismo del PIB local. Los cinco sectores más importantes de la economía panameña constituyen un 89,8% del total de la cartera crediticia interna, de acuerdo con el siguiente desglose: comercio (27,9%), hipotecario (26,6%), consumo personal (19,7%), construcción (9,7%) e industria (5,9%). La dinámica del crédito interno alcanzada en 2011 estuvo sustentada en el desempeño favorable de estos cinco sectores. Los

tres sectores más importantes —comercio, hipotecario y consumo personal— crecieron a tasas nominales del 24%, el 7,3% y el 9,5%, respectivamente, en tanto que el crédito a la industria y a la construcción crecieron un 17,9% y un 11,5%, respectivamente. Los indicadores de calidad de la cartera crediticia local y externa muestran la solidez del centro bancario panameño. El índice de morosidad de la cartera del sistema bancario local llegó al 2,7% en 2011, en comparación con el 3,4% del año previo. Respecto de la cartera crediticia externa, este indicador llegó al 0,6% en 2011, frente al 0,8% del año anterior. Un indicador adicional en que se manifiesta la solvencia del sistema bancario panameño es la razón de adecuación de capital (activos ponderados por riesgo sobre patrimonio), que llegó al 15,6%, un porcentaje superior al 8% requerido de conformidad con el marco legal. La banca panameña continúa siendo rentable y sólida. Las utilidades del sistema bancario se situaron en 1.314 millones de dólares a diciembre de 2011, lo que representa un incremento del 23,1% respecto del año previo. El retorno sobre el patrimonio alcanzó un 15% a diciembre de 2011, frente al 14% del período previo.

Las tasas de interés activas reales se redujeron en alrededor de 2,5 puntos porcentuales en 2011 respecto de 2010 y llegaron al 1,3% para créditos otorgados a los sectores de comercio e industria y al 3,6% para vivienda. Por su parte, las tasas de interés pasivas reales fueron negativas y se ubicaron en el -3,8% y el -3,3%, a tres y seis meses, respectivamente. Esta importante caída en las tasas de interés reales en comparación con el nivel registrado en 2010 se debe, sobre todo, al elevado nivel de liquidez existente en el sistema financiero panameño y a los relativamente altos niveles de inflación que han caracterizado al país en los últimos años.

#### **f. Balanza comercial**

En 2011 la cuenta corriente registró un déficit de 3.892 millones de dólares, equivalente al 12,7% del PIB, comparado con un déficit del 10,8% en el año previo. Este resultado es producto de la ampliación del déficit registrado en la balanza de bienes, que en 2011 llegó al 19,5% del PIB, frente al 17,1% del año anterior. Entre las exportaciones, es necesario diferenciar las nacionales (que constituyen un 5,4% del total) de las reexportaciones realizadas por las empresas que operan en la Zona Libre de Colón (que comprenden un 94,6% del total). Las primeras aumentaron un 8,3% respecto del año previo, lo que se explica por las mayores exportaciones de oro (66,1%), bananos (32,4%) y desechos de hierro (39,7%), entre otros. Por su parte, las reexportaciones mediante la Zona Libre de Colón se elevaron un 20,4% respecto

del año anterior. Los productos de mayor venta fueron los de la industria química (39,2%), textiles y manufactura (17,8%), maquinaria eléctrica (16,2%) y bienes de uso final (8,9%).

Las importaciones nacionales, por su parte, aumentaron un 24,9% en 2011 respecto del período anterior. Dicho aumento deriva del alza del valor de los bienes importados para satisfacer la demanda final (principalmente bienes de capital), los que se incrementaron en un 35,5%, así como de la depreciación del dólar frente a los principales países proveedores.

El aumento del déficit en la balanza de bienes fue compensado parcialmente por un incremento en el superávit de la cuenta de servicios, la que totalizó 3.775 millones de dólares en 2011, un 10,3% más que el año anterior. Las partidas más importantes que contribuyeron a este resultado fueron los ingresos adicionales por peajes del canal de Panamá (17,8%), los servicios brindados en puertos para contenedores (23,3%) y la venta de pasajes a no residentes (14%). Además, la entrada al país de 4,59 millones de visitantes significó un ingreso adicional de 1.925 millones de dólares en divisas. La balanza de renta presentó un saldo negativo de 1.799 millones de dólares (-5,9% del PIB), generado principalmente por las utilidades de 2.094 millones de dólares obtenidas en las empresas locales que operan con capital de inversionistas no residentes y por el pago de 596 millones de dólares por concepto de intereses sobre la deuda externa.

La cuenta de capital y financiera continuó registrando un superávit que llegó a 4.224 millones de dólares (un 13,8% del PIB), lo que representa un aumento del 45,2% respecto del año previo. Esta evolución se explica por la creciente entrada de flujos de IED y préstamos y depósitos de no residentes en bancos que operan en el país. Los flujos de entrada de IED totalizaron 2.790 millones de dólares (un 9,1% del PIB), lo que representa un aumento del 18,7% respecto del período previo.

#### **g. Balanza de pagos**

El Instituto Nacional de Estadística y Censo presenta las cifras de la Balanza de Pagos de Panamá, correspondientes al primer semestre de 2013. La Balanza de Pagos (BP), es un instrumento contable que resume sistemáticamente las transacciones económicas entre el país y el resto del mundo, aplicando conceptos, definiciones y directrices recomendados internacionalmente en el Manual de Balanza de Pagos, que indica el registro de las transacciones en términos de flujo, entre residentes y no residentes de la economía.



La BP se divide en dos grandes categorías: la Cuenta Corriente que reporta las operaciones de comercio exterior de bienes y servicios, las de renta y las transferencias unilaterales y la Cuenta de Capital y Financiera que registra el cambio de propiedad de los activos y pasivos de la economía, frente al resto del mundo. Es importante mencionar, que la BP presenta conjuntamente las transacciones de los sectores privado y público, con el fin de mostrar el sector externo de la economía de manera agregada. Es importante destacar que en esta edición, se continúan realizando mejoras en la cobertura de transacciones entre Panamá y el resto del mundo, al incluirse los alquileres de buques y aeronaves y los activos y pasivos externos con sus flujos correspondientes, de las empresas que brindan servicios de transporte aéreo. Igualmente, se realizó la reclasificación de los activos de inversión directa extranjera, pasivos de cartera y derivados financieros del sector bancario, que antes se registraban en otras partidas.

Según estudio realizado por el BBVA, puede verse una corrección gradual del déficit en la cuenta corriente hacia niveles más sostenibles, en el año 2012, el déficit de la cuenta corriente terminó en 9% del PIB, por debajo del déficit registrado en 2011, el cual se ubicó en 12,2% del PIB. El resultado muestra un ajuste saludable del desbalance externo, pues se logró en un contexto de crecimiento elevado del PIB, similar al de un año antes. Los factores que permitieron este ajuste provinieron de la mayor fortaleza de la economía para la generación de divisas, más que por un debilitamiento de la demanda interna. Según el informe, se tienen datos que muestran en primer lugar, que se lograron niveles de actividad máximos en la zona libre de colón, con un importante aumento de las re-exportaciones de bienes, en segundo lugar, se aumentó la generación de ingresos por los servicios de transporte, tanto marítimos en el canal como aéreos en el centro de operaciones de la aerolínea nacional. Como consecuencia, las ventas de combustibles en el puerto se incrementaron notablemente. En tercer lugar, aunque el envío de dividendos al exterior aumentó por la dinámica de las inversiones externas, el incremento estuvo limitado por la característica de financiamiento interno que mantienen los principales proyectos en el país. En efecto, los sectores de mayor expansión, como construcción y minería, no tienen un alto componente importado ni de inversión externa, como para que llegaran a presionar excesivamente al alza el déficit de cuenta corriente.

El déficit de la cuenta corriente seguirá siendo financiado por una combinación entre inversión extranjera directa, en una proporción superior al 70%, y otros recursos de crédito y cartera. No obstante, estas dos últimas opciones, en la medida que existe una alta liquidez global, resultado de las decisiones monetarias en los países desarrollados, podrían tener mayor

relevancia este y el próximo año. Después de esto, Panamá deberá asegurar una fuente sostenida de recursos de largo plazo para sus proyectos de inversión, sobre todo si pretende mantener las mejoras que ha presentado el país en la deuda externa, la cual se redujo desde 60% del PIB en 2000 a niveles ligeramente superiores a 40% del PIB actualmente.

### III. Social

Se realizará un análisis en las tendencias de los estilos de vida y la demografía, así como los cambios de leyes que afecten a los factores sociales. El acceso a la tecnología y las empresas, los patrones de compra, y los factores étnicos y religiosos. Se incluyen los cambios culturales y demográficos, como pueden ser:

#### a. Tamaño de la población y distribución

La Dirección de Estadística y Censo estima la población panameña en 3, 283,959 personas para el año 2013: 1, 656,469 hombres y 1, 627,490 mujeres. La edad mediana de esta población se calculó en 26.2 años y su densidad en 43.5 personas por kilómetro cuadrado. El 64% de panameños habita las zonas urbanas, siendo la provincia de Panamá la de mayor acopio de la población urbana (90). El 30% de la población tiene menos de 15 años de edad, el 64 por ciento tiene entre 15 a 64 años y un 6.0 por ciento son mayores de 64 años.

Cuadro 7. Distribución población panameña (2010)

Población de Panamá	
	Actualizado a 2010
<b>Población Total</b>	<b>3,405,813</b>
Mujeres	49.7%
Hombres	50.3%
Índice de masculinidad (hombres por cada 100 mujeres)	101.1
Densidad de población (habitantes/km <sup>2</sup> )	45.9
Tasa anual de crecimiento promedio (por 1,000 habitantes)	1.84
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	2.3
Tasa de fecundidad en la Comarca Ngäbe-Bugle	3.6

Fuente: UNFPA (Fondo de la población de Naciones Unidas) PANAMÁ

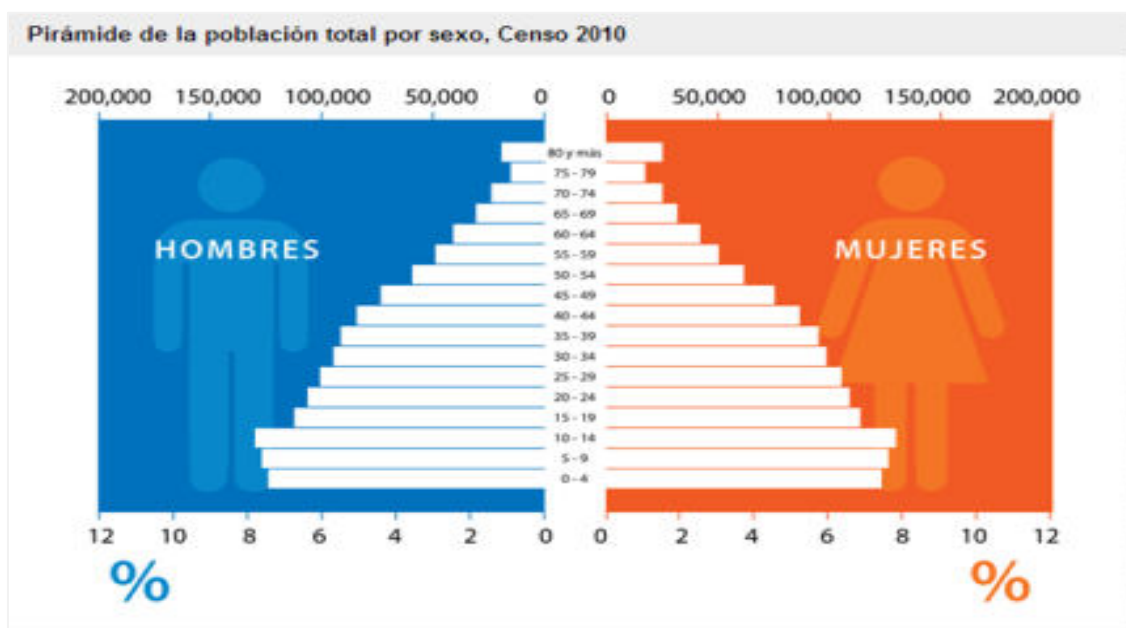
cuadro 8. Población clasificada por grupos de interés

Población total por grupos de especial interés	
Adolescentes (15 a 19 años)	9%
Jóvenes (20 a 24 años)	8%
Adultos y Adultas Mayores (65 años en adelante)	7%
Mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)	52%
Afrodescendientes	9.2%
Indígenas	12.3%

*Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, Instituto Nacional de Estadística y Censo, Panamá*

### Distribución por edades y sexos

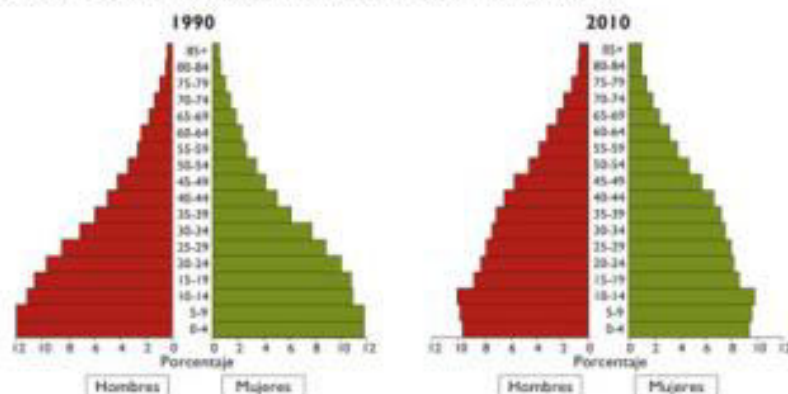
gráfico 7. Población por sexos



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá

Gráfico 8. Población por edad y sexo

FIGURA 1. Estructura de la población por edad y sexo,<sup>a</sup> Panamá, 1990 y 2010



La población aumentó 45,4% entre 1990 y 2010. En 1990, la estructura de la población presentaba una forma piramidal con menor variación en los menores de 20 años, en consonancia con un descenso de la fecundidad en las dos décadas previas. En 2010, la pirámide se desplaza a edades mayores y se mantiene una tenue reducción de población en grupos menores a 40 años, manteniendo la tendencia de relativa baja fecundidad y mortalidad en edades menores.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Panamá.

<sup>a</sup> El porcentaje de cada grupo de edad es una proporción respecto al total de cada sexo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá

La densidad de población es de 45,9 habitantes por km<sup>2</sup>, pero en la provincia de Panamá es de 151,7 habitantes por km<sup>2</sup>. El crecimiento anual de la población fue de 1,7% en 2006, 1,6% en 2008 y 1,5% en 2010 (1), y muestra una tendencia al envejecimiento: el grupo de menores de 15 años disminuyó de 32,0% en 2000 a 29,2% en 2010, y el de 65 y más años aumentó de 6,0% a 7,4% en el mismo período. En 2010, 63,4% de la población tenía de 15 a 64 años, es decir que se clasificó como población productiva.

### Niveles de formación

El sistema educativo panameño se basa en la Ley Orgánica de Educación, promulgada en 1946. El sistema educativo panameño está estructurado en cuatro niveles de enseñanza: preescolar, primaria, secundaria y terciaria o universitaria. Los niños de 4 a 5 años de edad pueden acceder a la educación preescolar. La educación primaria o básica está dirigida a niños de 6 a 11 años de edad, mientras que la educación secundaria se divide en dos etapas: premedia (para jóvenes de 12 a 14 años de edad) y media (para jóvenes de 15 a 17 años de edad). Los niveles primario y secundario del sistema educativo son regidos por el Ministerio de Educación de Panamá (Meduca), mientras que la educación superior está comandada por las dos principales universidades estatales: la Universidad de Panamá y la Universidad Tecnológica de Panamá. Los programas de estudios de las restantes universidades son fiscalizados y aprobados por estas dos instituciones. El país cuenta con una tasa bruta de

matriculación de 79,7%, lo que lo convierte en el líder de la región centroamericana. Según el nuevo método de cálculo su índice de educación promedió en 2010 un 0,718.

Cuadro 9. Indicadores de educación

Indicador	Valor	Notas
Gasto en educación (% del PIB) (%)	3.8	
Maestros de primaria capacitados (%)	91.6	1
Tasa de abandono de la enseñanza primaria (% of primaryschoolcohort)	6.2	
Años esperados de instrucción (años)	13.2	2
Tasas de alfabetización de adultos (% de 15 años y mayor)	94.1	3
Años de educación promedio (años)	9.4	4
Índice de educación	0.741	
Tasa bruta de matriculación (%)	78.0	5

Fuente: [www.meduca.gob.pa](http://www.meduca.gob.pa)

## Niveles de ingresos

Según informe del Banco Mundial, la desigualdad mundial se estima que es de 0.63%. En el caso de Panamá, el mismo se ubica entre los veinte países con la peor distribución del ingreso del mundo.

## b. Orígenes étnicos

### Grupos étnicos

No hay que hacer grandes esfuerzos para darse cuenta del *meltingpot* que compone la mayoría de panameños. El mestizaje se respira en las pieles. Una realidad a veces poco comprendida pero no menos sorprendente. No importan los dictámenes de la herencia visible (el fenotipo), es casi imposible negar la presencia del indígena, con 39.7% de contribución genética, del europeo, con 27.4%, y del africano con 32.9% en las caras de algo más del 70% de los panameños (Arias, 2003).

Los grupos indígenas que mantienen su herencia cultural y lingüística, hacen un 10% del total de la población. Pero más allá de los datos cuantitativos, está la diversidad de culturas a las que se refiere este frío porcentaje. Son 7 los grupos humanos que existen como «indígenas» o

pueblos originarios. El más numeroso es el pueblo gnöbe-buglé, seguido por el pueblo dule (o kuna) y el emberá-wounaan (llamados anteriormente chocoes). En menor proporción se mantienen los nasos y teribes (quienes buscan en conjunto el reconocimiento de su territorio), los bokotas y los bri-bri. Tampoco se extrañe si al recorrer las calles de la ciudad de Panamá se topa rostros y matices de piel que lo transportan a lugares tan lejanos como la India, China, Pakistán, el Mediterráneo o Europa del Este. Con los trabajos de construcción del Canal a finales del siglo XIX llegaron trabajadores de muchas naciones lejanas que se quedaron y formaron familias en la nueva república. Se destacan numéricamente la comunidad china cantonesa, la hindostana, la judía y la árabe. Son también notables las migraciones de países latinoamericanos como Colombia, Ecuador, Venezuela, República Dominicana, Jamaica y Perú, entre otros. Hasta hoy esta migración es continua, lo mismo que el mestizaje con estos nuevos habitantes. Es así como se escribe, día a día, la historia de un país con gente arcoíris, donde cada quién es un poco de todo, y único a la vez.

## **Lenguas**

Muchos conceptos previos sobre Panamá se desvanecen al momento de abordar a su gente. Uno de los primeros tiene que ver con la lengua que circula en el país. Para empezar, cuando se habla de «lengua» en Panamá, hay que hablar en plural porque no es un país unilingüe, aunque tampoco es bilingüe. Salvo para algunos descendientes antillanos que heredaron el inglés de su hogar, esta lengua no es de dominio público. Tiene una poderosa presencia en sector comercial y de servicios, pero fuera de estos ambientes, su uso social es limitado. La lengua materna y vehicular que predomina en Panamá es el español.

Un dato interesante sobre el inglés en Panamá es que sus *nativespeakers* desarrollaron variedades del idioma (manifestaciones creole) únicas en el Caribe. Desde el guari-gauri de la provincia de Colón, pasando por el habla de los barrios de Calidonia y de Río Abajo de la ciudad capital, hasta llegar al habla de la provincia de Bocas del Toro, el inglés panameño está presente en la cultura popular. Los grupos indígenas mantienen vivas sus lenguas dentro de su cotidianidad, pese a todos los obstáculos históricos a los que se han afrontado estos pueblos. Se mantiene vivo el dulegaya (de los dule o kunas), el gnöbe, el buglé, el emberá, el wounan, el teribe y el bribri. Pero el tema no se queda aquí: se puede escuchar la musicalidad de otras lenguas presentes en el país desde hace al menos un siglo: el cantonés, el haká y el mandarín de los chinos, el hindi de la India, el hebreo de la comunidad judía y otras lenguas que

permanecen dentro del legado familiar de muchos hogares panameños: árabe, italiano, ruso, griego o hebreo. Así, Panamá es también un legítimo «languagepot».

### Afiliaciones religiosas

La Constitución Política establece la libertad de cultos y reconoce que la religión católica es la de la mayoría de los panameños. Las instituciones religiosas están separadas del Estado. Las distintas creencias y religiones gozan de igual consideración. Tienen capacidad jurídica y ordenan y administran sus bienes dentro de los límites señalados por ley, lo mismo que las demás personas jurídicas.

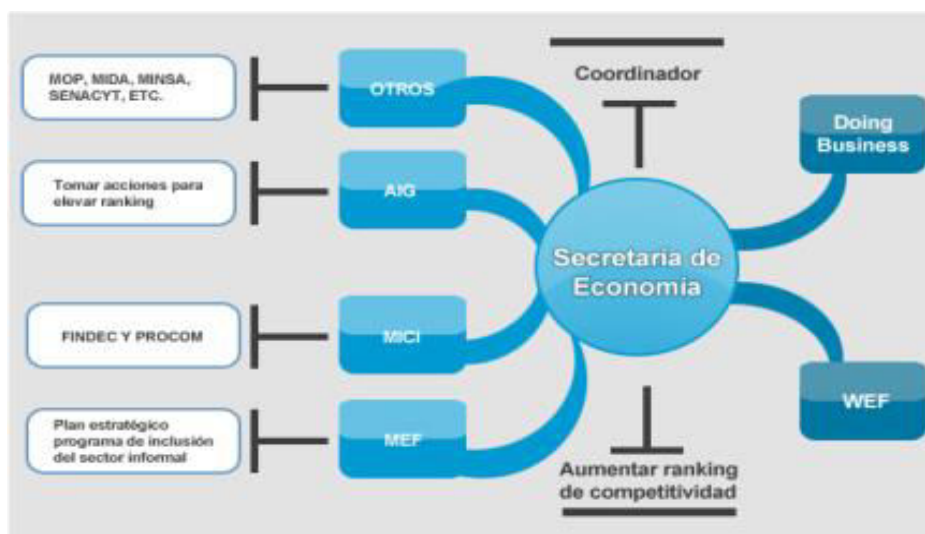
### IV. Tecnología

Este factor hace referencia a la influencia que pueden tener los avances tecnológicos en las organizaciones, como pueden ser:

#### a. Eficiencia de infraestructuras, incluyendo: carreteras, educación, comunicaciones, etc.

La Secretaría de Economía tiene como rol coordinar todos los programas que el Gobierno Nacional administra en materia de competitividad y por eso trabajamos estrechamente con el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Comercio e Industrias y la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental.

Gráfico 9. Esquema de competitividad en Panamá



Fuente: <http://www.competitividad.gob.pa/acerca-de-nosotros.html>

Expertos latinoamericanos resaltan la competitividad de Panamá en el evento «Foro Invertir en Panamá», celebrado en esta capital, y al cual asistió el ministro de Relaciones Exteriores, Fernando Núñez Fábrega. Dicho foro se constituyó en un espacio de debate y reflexión sobre las oportunidades de negocio, los sectores estratégicos de mayor interés y la importancia del país como plataforma clave para el acceso al resto de países de Latinoamérica. Entre los principales factores analizados, se destacó a Panamá como el país latinoamericano con mayor crecimiento económico, alcanzando cifras del 10,7%, con poca inflación, un alto nivel de vida y lo más importante con una significativa reducción de la pobreza e incremento del empleo, el país registra la tasa de desempleo más baja en 40 años (4,5%) y la pobreza ha sido reducida del 38,5% al 25,5%. El sector de la construcción crecerá a finales de año un 10,11%, la inversión extranjera directa se ha incrementado desde 2011 en un 28%, y son más de 90 las multinacionales instaladas. El Foro Económico Mundial sitúa a Panamá como una de las 50 economías más competitivas del mundo.

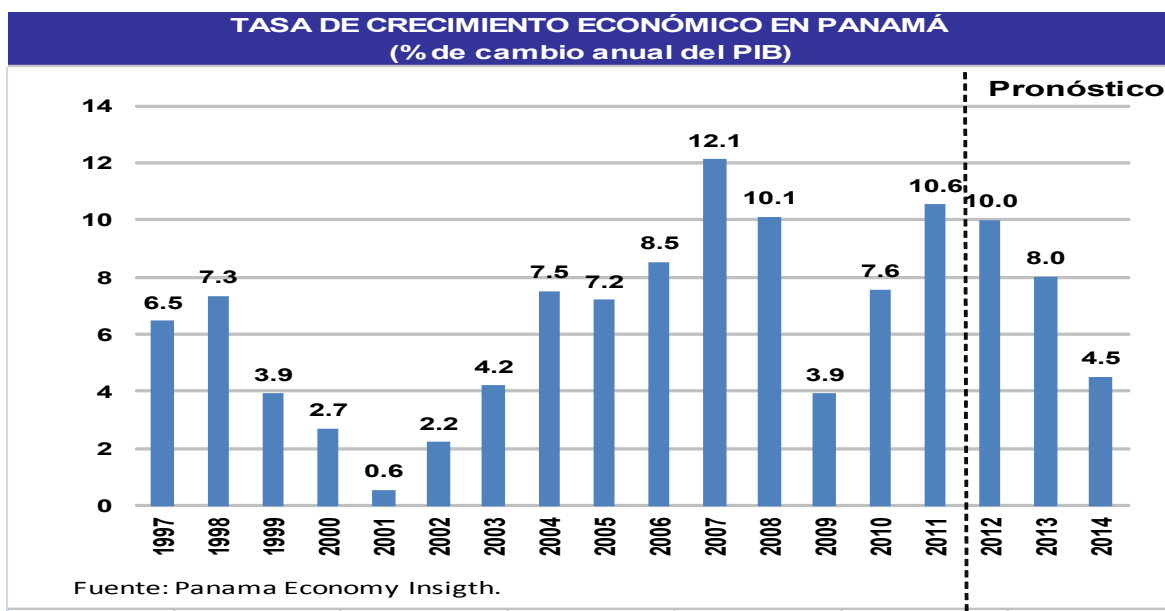
La modernización de Panamá se aprecia en obras como el metro, que culminarán en febrero de 2014, la remodelación del aeropuerto de Tocumen, la construcción de hoteles, con una ocupación que supera el 64% y la ampliación del Canal con una inversión de \$5,250 millones, que conecta más de 144 rutas marítimas. A nivel internacional se valoró que el país ha firmado 18 tratados para evitar la doble tributación, tratados de libre comercio y forma parte del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica, como parte de la diplomacia económica de la política exterior panameña. Otra cuestión importante que se resaltó, es el crecimiento ininterrumpido, la estabilidad política, el desarrollo de infraestructuras y servicios, la seguridad jurídica y la calidad de vida que ofrece, han convertido a Panamá en centro neurálgico del comercio mundial. También se destacó la importancia del país como plataforma clave global para el acceso al resto de países de América Latina y como puente entre continentes.

#### **b. Productividad industrial**

La economía de Panamá crecerá 10% y 8% en 2012 y 2013 respectivamente, debido a unos montos de inversiones públicas y privadas sin precedentes, así como también debido a la expansión de los puertos, el air hub de *Copa*, el turismo y el comercio, según declaraciones del Ministerio de Desarrollo.

Gráfico 10. Sectores de mayor desarrollo en Panamá





Fuente: Panamá EconomyInsighth

Los sectores que tendrán mejor desempeño serán la construcción, minas y canteras, comercio, transporte, actividades inmobiliarias. Un crecimiento tan alto irá acompañado de una significativa expansión de la demanda de energía eléctrica.

Cuadro 10. Crecimiento por sectores

Sector económico	Real					Pronóstico		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura, ganadería y silvicultura	2.7	4.4	-10.1	1.8	3.8	10.9	8.5	5.2
Pesca	-3.3	15.7	-3.7	-41.5	-21.9	10.4	9.1	7.4
Minas y canteras	24.0	30.9	4.6	7.4	18.4	15.3	5.9	-7.0
Industrias manufactureras	5.6	3.9	-0.6	0.9	3.2	11.9	7.6	1.5
Suministro de electricidad, gas y agua	8.2	3.8	7.5	6.4	6.7	11.2	8.2	3.8
Construcción	21.8	30.7	4.5	7.0	18.2	14.7	5.8	-7.4
Comercio al por mayor, al por menor y en zonas francas	10.7	7.0	1.6	11.1	15.9	10.1	7.1	3.1
Hoteles y restaurantes	14.2	8.3	2.6	10.4	7.6	11.0	9.5	7.8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	17.0	15.5	8.2	15.4	13.7	11.5	10.6	9.2
Intermediación financiera	19.2	14.1	2.9	5.5	7.6	4.5	4.2	3.7
Actividades inmobiliarias y empresariales	8.6	7.2	5.4	6.8	7.1	11.0	8.5	5.0
Enseñanza pública y privada	7.1	1.6	2.6	1.6	1.5	6.0	5.1	3.6
Servicios sociales y de salud pública y privada	12.9	1.8	7.7	-1.8	0.2	7.3	6.4	5.1
Otros servicios sociales	14.4	6.8	4.9	6.3	10.7	10.7	8.2	4.7
Administración pública y defensa	3.3	8.5	3.2	4.7	5.1	5.4	4.9	4.1
Hogares privados con servicio doméstico	1.1	1.8	-0.8	1.3	3.4	2.9	2.9	2.9
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>12.1</b>	<b>10.1</b>	<b>3.9</b>	<b>7.6</b>	<b>10.6</b>	<b>10.0</b>	<b>8.0</b>	<b>4.5</b>

Fuente: Panamá Economy Insight.

Fuente: <http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa/0204091201.html>

### c. Nuevos procesos de expansión

En el periodo 2010-2016 el gasto en inversión pública y privada totalizará 55 mil millones de dólares.

Cuadro 11. Sectores de inversión en Panamá

Proyecto	Monto (Millones de US\$)	Periodo
Mina de cobre (Minera Panamá)	4,320	2011-2016
Sector eléctrico	2,961	2010-2016
Proyectos hoteleros	2,747	2010-2015
Plan maestro de desarrollo de Howard	405	2008-2016
Inversión privada residencial	5,758	2010-2015
Los demás	14,747	2010-2015
<b>Total</b>	<b>30,939</b>	

Proyecto	Monto (Millones de US\$)	Periodo
Expansión del Canal	5,250	2007-2014
Públicos	18,382	2010-2015
Privados	30,939	2010-2016
<b>Total</b>	<b>54,571</b>	

Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

En la ampliación del Canal se invierten 5,250 millones de dólares; el avance hasta agosto de 2012 era de 43%, al 30 de junio de 2012, el avance de la ampliación del Canal fue de 39%, tomando en cuenta el gasto a la fecha con respecto al monto adjudicado. Durante 2010, el gasto de la ampliación del Canal creció más rápidamente con respecto a 2009. Desde 2011 en adelante, el gasto debe acelerarse aún más para cumplir con la fecha de terminación de la obra.

De acuerdo con los contratos adjudicados, la ampliación del Canal debe finalizar en 2014, no obstante, la obra tiene casi dos años de retraso con respecto a la propuesta, de modo que el gasto debe acelerarse entre los años, 2012 y 2013. Se están invirtiendo 1,880 millones de dólares en la construcción de la Línea 1 del metro de Panamá. El avance es de más de un tercio.

Gráfico 11. Línea 1, metro Panamá



Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

Se invertirán más de 200 millones de dólares en infraestructuras aeroportuarias

Gráfico 12. Proyectos de aeropuertos en Panamá



Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

Para el quinquenio 2010-2014 se programó construir 37 Centros de Atención Primaria de Salud Innovadores (MINSA-CAPSI) a nivel nacional, en vez de los 35 contemplados originalmente en el Plan Estratégico de Gobierno 2010-2014.

Gráfico 13. Centros de atención primaria de salud innovadores



Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

Se construirán cinco en el interior de la República, con una inversión total de B/. 358 millones. Se estima que estas obras estarán listas en 2013.

Gráfico 14. Hospitales construidos como grandes centros



Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

**d. Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía**

Se invertirían 1,000 millones de dólares en logística de valor agregado

Gráfico 15. Inversiones en logística



Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

En Panamá Pacífico (antigua base aérea de Howard) se invierten 405 millones de dólares en un desarrollo industrial de alta tecnología, logístico e inmobiliario.

Gráfico 16. Nueva área industrial



Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

La proyección de inversiones en el sector eléctrico 2010 - 2015 (en millones de US\$) es como se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro 12. Inversiones en Sector Eléctrico

Tipo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Distribución	50.2	44.3	50.1	52.7	53.8	55	84.7	97.8	103.6	90.9
Transmisión	1.1	57.3	1.4	34.2	0.4	21.5	14.4	39.2	98	92.7
Generación	10.6	27.2	333	500	442	440	424	515.2	315.4	253.1
<i>Hidro</i>	8.6	22.9	194	284	313	364	393	480	309.5	216.6
<i>Térmica</i>	2	4.3	139	216	130	75.7	30.6	35.2	5.8	36.5
<b>TOTAL</b>	<b>61.9</b>	<b>129</b>	<b>384</b>	<b>587</b>	<b>497</b>	<b>516</b>	<b>523</b>	<b>652.2</b>	<b>517</b>	<b>436.7</b>

Fuente: [www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

## V. Ecológico

La crisis financiera internacional ha generalizado dos conceptos: «economía financiera» y «economía real». La economía financiera sería aquella basada en el sistema financiero, en los papeles comerciales, en bonos y títulos valores, acciones, inversiones, etc. En cambio, la economía real es la economía de siempre: son las industrias, las fábricas, la agricultura, la explotación de materias primas, la de trabajo duro.

La peculiaridad de Panamá es que su sistema económico descansa principalmente en la economía «ficticia»: los servicios financieros y las reexportaciones de cara al mercado internacional. Aunque recientemente la modernización de la plataforma de servicios con el proyecto de ampliación del Canal de Panamá como principal protagonista, ha proporcionado un impulso extraordinario al sector de construcción y facilitado el despegue de otras actividades como la explotación minera a cielo abierto (metálica y no metálica). En este contexto, las fuerzas del mercado han logrado imponerse a un endeble sistema institucional destinado a la protección y la conservación ambiental. La agricultura y la industria: poca contribución al PIB, gran impacto ambiental. El Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá en su Informe Económico y Social de 2011 indica que la agricultura, ganadería, caza y silvicultura experimentaron una pequeña recuperación; la industria manufacturera manifestó un

desempeño moderado y la pesca continuó en recesión. Algunos economistas han mostrado preocupación por lo que consideran el estancamiento de la industria manufacturera y el sector agropecuario, los cuales vienen perdiendo participación en la composición del producto de manera sostenida desde 2007. Algunas actividades, como la pesquera, muestran cifras negativas desde el 2009. En particular, las exportaciones de la mayoría de bienes agrícolas registran caídas anuales, con una disminución del 3,3% a/a (agosto, 2011) en las ventas de los principales productos, lo cual se refleja en un crecimiento del sector de tan sólo 2,6% en el primer semestre de 2011.

A pesar del escaso aporte de la agricultura al Producto Interno Bruto (PIB) de Panamá (5%), actualmente ocupa aproximadamente el 20% de la mano de obra del país. Es decir, la agricultura contribuye poco al PIB pero es un actor estratégico para mantener la estabilidad social, un argumento más que convincente para aplicar con laxitud la legislación ambiental en este sector. Por otra parte, la industria manufacturera representa el 5.7% del PIB Nacional (mientras que en la región centroamericana el promedio es de 20.1%), lo cual refuerza la histórica posición de Panamá como nación de servicios más que de producción industrial; en 2012 los alimentos y bebidas tienen el peso de la industria en el país. Una aplicación estricta de la legislación ambiental panameña al sector agropecuario y manufacturero, implicaría el cierre de establecimientos, con la consecuente pérdida de empleos; por ejemplo, el cierre de fincas porcinas en la Provincia de Los Santos, supondría la pérdida de 5,000 empleos directos e indirectos. Por esta razón la política ambiental se ha orientado principalmente a promover planes de producción más limpia (P+L) en algunas empresas de sectores específicos como la porcicultura, la industria Gráfica, industria alimentaria y talleres de servicio automotriz.

## **VI. Legal**

Panamá no tiene ni ha tenido una legislación específica sobre la inversión extranjera directa. Su régimen jurídico general se aplica por igual a nacionales y extranjeros, igualdad que se encuentra consagrada en la Constitución de la República de 1972. La inversión extranjera no necesita autorización previa, salvo para las inversiones que se acojan a los incentivos ofrecidos. Entre los principales requisitos legales para registrar empresas en Panamá se cuentan:

## **Registro**

Registrar una empresa en Panamá es sencillo, y puede hacerse en tan solo unos días (una media de 20 días). Es necesario inscribirse primero en el Ministerio de Economía y Finanzas para recibir el número de registro de contribuyente. Posteriormente deberá registrarse en el Ministerio de Comercio e Industrias. Por último es necesario registrarse en la Caja del Seguro Social, el Ministerio de Trabajo y el Municipio escogido. Toda compañía deberá tener un abogado o firma de abogados panameña como agente en el país.

## **Licencias comerciales e industriales**

El Ministerio de Comercio e Industrias es también el encargado de otorgar las licencias comerciales. En virtud de la Ley 5 de enero de 2007 fue creado el programa Panamá Emprende. Este sistema promueve la creación de nuevos negocios nacionales o extranjeros fomentando la transparencia y la eficiencia gracias al uso de la tecnología. Una empresa puede ser creada en unos minutos a través de Internet sin necesidad de colas ni costos adicionales.

El sistema se basa en lo que se denomina Aviso de Operación en Sustitución de la Licencia Comercial. Este será el único paso para empezar una actividad comercial, industrial o de servicios en Panamá. Toda la información está disponible en [www.Panamáemprende.gob.pa](http://www.Panamáemprende.gob.pa). Sin embargo existen algunas actividades que deben pasar primero por los órganos reguladores antes de completar el Aviso de Operación. Estas actividades están especificadas en la regulación de Panamá Emprende.

## **Costos de personal**

El Salario Mínimo mensual establecido por Ley es de alrededor de US\$ 350.00 y varía en función del sector y la categoría. El salario mensual medio se sitúa en poco más de US\$ 500.00, si bien cerca del 30% de los trabajadores cobran entre US\$ 300 y US\$ 400 mensualmente, mientras que el 70% de la población tiene un salario que no sobrepasa los US\$ 700.00.

Los salarios están repartidos en 24 quincenas y una paga extraordinaria – denominada décimo tercer mes dividida en tres partes, que se hace efectiva los meses de abril, agosto y diciembre. El salario no puede ser reducido por ninguna circunstancia. La jornada máxima diurna es de ocho horas, con una semana laborable de hasta de cuarenta y ocho horas. La Caja del Seguro Social es la institución pública encargada de administrar, gestionar y recaudar todo lo relativo a



los seguros sociales de trabajadores y empleadores. Las contribuciones a este seguro social se pagan tanto por parte de la empresa (12,25%) como del trabajador (8%). Además es obligatorio pagar un seguro educativo.

### **Alquiler de oficinas**

Dependiendo de la zona de ubicación, los precios pueden variar de forma sustancial. En el área bancaria, por ejemplo, los precios oscilan entre US\$10.00 y US\$24.00 el metro cuadrado. Estos precios solo incluyen el local.

### **Costos de suministro**

En general, los costos de suministros (teléfono, fax y agua) son bajos. Existe además una tarifa industrial que supone un descuento frente a la regular.

## **8.1.2 Las 5 fuerzas de Porter para la empresa *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.***

A partir de los planteamientos presentados por Michael Porter, sobre las 5 fuerzas, se realizó una aplicación de esta herramienta a la empresa *Stanley Tecnología en Accesos y Cía.Ltda.*, con el objetivo de obtener información que le permita diseñar líneas de acción a través de las cuales la compañía, conociendo el comportamiento de la industria, ponga en marcha estrategias y acciones altamente asertivas para el corto, mediano y largo plazo. Los resultados de obtenidos en fueron:

### **a. Rivalidad entre las empresas que compiten**

La rivalidad entre los competidores ocurre debido a que uno, o más competidores, sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los casos, un movimiento competitivo por uno de los participantes ocasiona efectos en el sector y en los otros competidores, por lo que se puede afirmar que en una misma industria, las empresas son dependientes unas de otras; estos movimientos, si no son bien llevados y planificados, es decir, si se componen de acciones y reacciones, pueden ocasionar un colapso.

Para la organización, la competencia está ubicada en las siguientes empresas, *Somos Puertas Ltda.*, la cual opera en la ciudad de Medellín desde 1.998. *American Security* ubicada en Bogotá, especializada en seguridad y creada en 1.995. Igualmente, *ACROSSOFT*, compañía

con más de 7 años de experiencia, ubicada en Miami, y que atiende clientes. *YNACO ENTREMATICA* USA, compañía que opera desde 1987 alrededor del mundo.

La rivalidad entre empresas que compiten, suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una compañía como *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezca una ventaja competitiva con las estrategias que siguen empresas rivales, ya que este tipo de productos de servicios de acceso y seguridad de alta tecnología crecen a un ritmo acelerado en un mercado que es cada vez más cambiante y busca vanguardia e innovación. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

### **b. Poder de negociación de los compradores**

En industrias con pocos compradores y pocos vendedores, el poder de negociación de los vendedores es igual al poder de negociación de los compradores. Un grupo de compradores tendrá un gran poder de negociación si está concentrado o compra grandes volúmenes relativos al vendedor; los productos comprados de la industria representan una fracción importante de los costos del comprador o compras; los productos comprados de la industria están estandarizados o no tienen diferencias visibles, entre otros.

El poder de negociación de los compradores *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, se justifica en la medida en que ha sido capaz de crear valor para sus clientes; el éxito ha radicado en crear el mayor valor posible en cada uno de sus productos y servicios, para esto ha necesitado tener un reporte confiable que analice cada una de las etapas a través de las cuales se crea dicho valor de tal forma que se detecte oportunamente aquella parte de la cadena donde no se agrega valor y se consumen recursos mermando la creación de valor, razón fundamental de cualquier negocio. El poder de negociación de los compradores tiene un enfoque equilibrado internamente de la organización, ya que la variedad de establecimientos con características similares en lo que se refiere a tematización, calidad de servicio y precio no es muy alta pero tampoco muy baja, por lo tanto la disminución en los márgenes de utilidad son poco probables además los productos ofrecidos por *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, son altamente diferenciados por su alta tecnología y el direccionamiento para los que están desarrollados lo que dificulta su sustitución.

### **c. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria, si amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios comprados.

Esta fuerza para la compañía *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, es muy elevada, ya que dependen de un solo proveedor: Estados Unidos, limitando las opciones para proveer a la compañía de los diferentes productos. Por otra parte, cabe mencionar que su mismo proveedor es su mayor competidor, lo cual puede convertirse en una amenaza a corto y largo plazo, directamente con ellos o por el contrario por las negociaciones que este desarrolle con nuevos distribuidores que desplacen a *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.* en esta área de la economía global, donde los mercados son cada vez más exigentes se requiere efectuar cambios estructurales y estratégicos para trabajar como fusión o alianza realizada hasta ahora por *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, o por lo contrario trabajar como compañías independientes.

### **d. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Por lo general, un nuevo competidor no ingresará a un segmento estratégico o de mercado si las barreras de ingreso son altas, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las empresas ya establecidas. Las siete principales fuentes de barreras de entrada son: Economías de escala, la diferenciación en el producto, el capital disponible, los costos de cambio, la disponibilidad de canales de distribución, las desventajas del costo independientemente de la cantidad, así como las políticas propias de los gobiernos.

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores es muy alta debido a factores como lo son el hecho de que la empresa está dedicada al mercado local, apoyado en la marca que representa por tanto los cambios constantes en el mercado internacional muestra la entrada de nuevas organizaciones y nuevos productos innovadores siempre a la vanguardia. La demanda de estos productos y la gran acogida hacen que inversiones particulares o cadenas internacionales vean la posibilidad de participar en la comercialización o distribución de dichos productos, realmente esto no es malo siempre que haya una competencia perfecta, sin embargo como se menciona al principio, *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, está enfocada al mercado local aspecto cuestionable para un mundo donde lo único seguro es el cambio y la apertura de nuevos mercados; la compañía se obliga a enfocarse en un análisis del mercado, conocer su

competencia, saber qué los diferencia de ella, cuáles son sus principales valores añadidos, sus puntos fuertes, para lograr incursionar en el mercado internacional.

#### **e. Presión ejercida por el desarrollo de productos sustitutos**

La aparición de productos sustitutos, normalmente sigue una tendencia. Mientras que en una industria, los competidores se concentran entre ellos, otra empresa crea un nuevo producto sobre la base de la innovación tecnológica u otros factores, que puede sustituir al producto ya existente. Este nuevo producto tiene la misma función pero puede tener distinto aspecto y forma. Es decir, el conjunto de empresas de una industria compete contra otras industrias que producen productos sustitutos. La aparición de los sustitutos limita por ende el precio, debido al precio más bajo que son los costos en los que incurre un cliente cuando cambia de proveedor o de lugar de compra. A mayores costos de cambio se hace más difícil que se ejecute el mismo. La identificación de los sustitutos se realiza al buscar cuáles otros productos satisfacen las mismas necesidades que el producto de la industria. La organización se desarrolla en el marco de la Gráfica anterior la cual permite tener un visón general de la empresa en el panorama institucional, siendo esta una parte importante para el diagnóstico efectuado en relación a las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter para *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*

### **8.2 Diagnóstico de la empresa**

Un factor determinante para la toma de decisiones de internacionalización de *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, es el diseño de un diagnóstico que permita evaluar las diferentes variables que serán requeridas para el éxito de la apertura de mercados internacionales, o en su defecto evidenciar los cambios necesarios que deberá implementar la empresa antes de iniciar su proceso gradual de internacionalización. Para el diagnóstico se aplicaron tres estrategias fundamentalmente que se describen a continuación y que permitieron realizar un cruce de variables, a través del cual se obtuvieron unos resultados más confiables que indicaron las condiciones de su desempeño.

#### **8.2.1 Método de observación**

Para el desarrollo de esta estrategia de análisis se aplicó una matriz diseñada por el doctor José Isas Munera, asesor y consultor de la U. de A., a través de la cual se obtuvo un panorama

general de las condiciones actuales en las que desarrolla su actividad productiva la compañía. Los factores que se analizaron han sido documentados mediante el análisis de información que posee la empresa y la observación a procesos y procedimientos, que ha sido realizada por una ejecutiva de la organización que apoya la investigación y lidera el estudio al interior de la misma. Los resultados obtenidos inicialmente se describen a continuación (**Anexo 1**. Matriz de respuestas y gráfico).

**a. Análisis de Entorno:** para el desarrollo de esta primera variable, se plantearon ocho preguntas y se ha ponderado un puntaje total de 40 puntos máximos y 8 puntos mínimos, a razón de una calificación de 1 a 5 para cada una de las preguntas que fueron respondidas por el equipo de trabajo, de acuerdo con la observación que se desarrolló y la información que se analizó en esta primera etapa del diagnóstico.

Cuadro 13. Información análisis del entorno

Califique de 1 a 5, la percepción, siendo 1 una percepción débil y 5 una percepción fuerte frente al tema.	
ANALISIS DE ENTORNO	
¿Tiene Identificado quién es su competencia?	3
¿Tiene identificado cuales son los productos o servicios sustitutos de su negocio?	4
¿Sabe por qué le comprarían a usted sus productos y servicios y no a sus competidores?	5
¿Conoce los criterios de compra de sus clientes potenciales?	4
¿Tiene identificadas las amenazas de productos y servicios sustitutos?	3
¿Conoce en detalle cuales son los proveedores clave para desarrollar su negocio y ha tenido algún tipo de acercamiento con ellos?	5
¿Sabé cuál es el nivel de dependencia que tiene con sus deferentes proveedores?	4
Sabe como posicionar sus productos acorde a la Matriz Posicionamiento de Mercado BCG	3
<b>TOTAL</b>	<b>31,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

De acuerdo a la información obtenida y al valor asignado a las respuestas de las ocho preguntas, i) ¿Tiene Identificado quién es su competencia?, ii) ¿Tiene identificado cuáles son los productos o servicios sustitutos de su negocio?, iii) ¿Sabe por qué le comprarían a usted sus productos y servicios y no a sus competidores?, iv) ¿Conoce los criterios de compra de sus clientes potenciales?, v)¿Tiene identificadas las amenazas de productos y servicios sustitutos?, vi) ¿Conoce en detalle cuáles son los proveedores clave para desarrollar su negocio y ha tenido algún tipo de acercamiento con ellos?, vii) ¿Sabe cuál es el nivel de dependencia que tiene con sus diferentes proveedores?, viii) ¿Sabe cómo posicionar sus productos acorde a la Matriz Posicionamiento de Mercado BCG(Boston ConsultingGroup)?

A la calificación que se asignó por parte del equipo de consultores y el líder de la empresa a cada una de las ocho preguntas, que apuntaron a tener una idea clara sobre el conocimiento del entorno que tiene la empresa, y que fue igual a 31,00 puntos promedios de un total de 40,00, es decir, un 77.5%, se puede inferir que *Stanley* tiene un importante conocimiento de su negocio, en lo que se refiere a clientes, competidores, producto, mercado potencial, potenciales sustitutos, posicionamiento de sus productos en el mercado y potencial posicionamiento futuro, resultado que evidencia la experiencia que la organización ha adquirido a lo largo de sus 23 años de funcionamiento en Colombia.

**b.Potencialidad de Globalización:** la segunda variable que se analizó es la potencialidad de globalización que tiene la empresa actualmente, para lo cual se revisaron seis preguntas a través de las cuales se pudo tener claridad sobre la percepción que los directivos tienen del proceso de apertura de mercados en otros países. Se ha ponderado con un puntaje de 30,00 puntos máximo y 6 puntos mínimo a razón de una calificación asignada entre 1 y 5 puntos por pregunta, siendo 1 el menor valor y 5 el máximo que se puede dar a cada uno de los cuestionamientos que se quiere responder.

Cuadro 14. Potencial de globalización de *Stanley Tecnología*

POTENCIALIDAD DE GLOBALIZACION	
Tiene análisis de potencialidad de exportación?	1
¿Conoce por qué su producto puede ser atractivo en un mercado internacional?	3
¿Sabe cuáles son los mercados que más le comprarían su producto?	3
¿Qué tan avanzado tiene los trámites para hacer un proceso de exportación de sus productos?	3
¿Tiene estudio de logística en la composición del pallet e del empaque?	2
¿Tiene investigación de los registros de ley requeridos para comercializar los productos ?	2
<b>TOTAL</b>	<b>14,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Múnera, J.I., 2012

Según la información obtenida en las seis preguntas propuestas para conocer la percepción de los directivos de *Stanley* acerca de esta variable y que son: i) ¿Tiene análisis de potencialidad de exportación?, ii) ¿Conoce por qué su producto puede ser atractivo en un mercado internacional?, iii) ¿Sabe cuáles son los mercados que más le comprarían su producto?, iv) ¿Qué tan avanzados tienen los trámites para hacer un proceso de exportación de sus productos?, v) ¿Tiene estudio de logística en la composición del pallet y del empaque?, vi)

¿Tiene investigación de los registros de ley requeridos para comercializar los productos?, esta se encuentra representada por una asignación de 14 puntos de 30 en total, es decir 46,6%. Puede afirmarse que en el tema de globalización, la empresa tiene un conocimiento mínimo, lo que puede explicarse por la actividad económica que ha sido enfocada al mercado local durante los años de existencia de la firma; es importante resaltar que en el tema de estudios y análisis de exportación la empresa no tiene información, y la experiencia de vender al extranjero ha sido mínima y está representada por una venta que se realizó a Venezuela a en el año 2001. Por tanto, es importante realizar un análisis a profundidad a través del cual se pueda determinar las condiciones requeridas por *Stanley* para iniciar su apertura de negocios en otros países.

**c. Validación modelo de negocios:** la tercera variable que se analizó es el modelo de negocio. Para ello se diseñaron nueve preguntas que suman en total 45 puntos máximo y 9 puntos mínimo; ellas apuntaron a comprender cómo la empresa desarrolla su actividad de ventas y la forma de relacionarse con sus clientes, así como las actividades que son consideradas clave por los directivos para mantener la rentabilidad y crecimiento de ventas, ingresos y utilidades del negocio.

Cuadro 15. Modelo de negocios de la empresa *Stanley Tecnología*

VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIOS	
¿Tiene identificado a sus Clientes?	3
¿Sabe como se debe relacionar con sus clientes y cómo mejoraría la ventas?	4
¿Tiene definido los canales sobre los cuales entregará su oferta?	4
¿Tiene definido como hace los procesos de cobro? ¿Cómo son los ingresos?	4
¿Tiene Estructurada su oferta de Valor? ¿Porqué le comprarían a usted y no a otro?	4
¿Conoce que necesita su organización para poder entregar la oferta a los clientes? ¿qué pueda dejar de hacer?	4
¿Sabe qué actividades son las más claves para su organización?	4
¿Sabe qué procesos son las más claves para su organización?	5
¿Ha elaborado un diagrama, dónde pueda ver visualmente su negocio, con todas la relaciones con sus actores y responsables?	4
<b>TOTAL</b>	<b>36,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Múnera, J.I., 2012

La información obtenida con las nueve preguntas que se relacionaron consiste en: i) ¿Tiene identificado a sus clientes?, ii) ¿Sabe cómo se debe relacionar con sus clientes y cómo mejoraría la ventas? iii) ¿Tiene definido los canales sobre los cuales entregará su oferta? iv) ¿Tiene definido cómo hace los procesos de cobro y cuántos son los ingresos? v) ¿Tiene estructurada su oferta de valor y sabe por qué le comprarían a usted y no a otro? vi) ¿Conoce

qué necesita su organización para poder entregar la oferta a los clientes? vii)¿Sabe qué actividades son las más claves para su organización? viii)¿Sabe qué procesos son los más claves para su organización? ix)¿Ha elaborado un diagrama donde pueda visualizar su negocio, con todas la relaciones con sus actores y responsables? Se muestra que de un total máximo de 45 puntos, las respuestas obtenidas acumulan un valor de 36 puntos, que equivalen al 80% de conocimiento y manejo del modelo de negocio que tiene *Stanley* por parte de sus directivos; esto se evidencia, adicionalmente, en la continuidad y crecimiento de los clientes que ha tenido la empresa, y que refleja el interés permanente por mejorar la calidad y diversidad del servicio que ofrece *StanleyTecnología*.

**d.Validación plataforma estratégica:** la cuarta variable analizadafue la plataforma estratégica de la empresa, para ella se diseñaron nueve preguntas, que tienen un total de 45 puntos máximo y 9 puntos mínimo. Se busca con el análisis de esta variable tener argumentos que permitan conocer elementos fundamentales en la consolidación de la empresa y su arquitectura de marca, así como las proyecciones futuras y claridad en las metas de corto, mediano y largo plazo, tanto para el mercado local, como el internacional.

Cuadro 16. Plataforma estratégica de *Stanley Tecnología*

VALIDACIÓN PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
¿Tiene diferenciada la misión y visión de su empresa?	5
¿Conoce cuales son sus fortalezas?	5
¿Sus Fortalezas son iguales a las de sus competidores?	2
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Corto Plazo?	5
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo(2 Años)?	3
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo (3 Años)?	3
¿Conoce que es lo que tiene que hacer mañana para que su organización cumpla su visión?	4
¿Tiene un modelo de indicadores que le permita saber si va por buen camino?	3
¿Tiene un listado de proyectos o actividades organizacionales para hacer cumplir la visión?	3
<b>TOTAL</b>	<b>33,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

De acuerdo con las respuestas asignadas para las nueve preguntas que se propusieron y que son:i)¿Tiene diferenciada la misión y visión de su empresa?, ii)¿Conoce cuáles son sus fortalezas? iii)¿Sus Fortalezas son iguales a las de sus competidores?iv)¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a corto plazo (1 año)?v) ¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a mediano plazo (2 Años)? vi) ¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a mediano plazo (3 Años)? vii) ¿Conoce qué es lo que tiene que hacer mañana



para que su organización cumpla su visión? viii) ¿Tiene un modelo de indicadores que le permita saber si va por buen camino? ix) ¿Tiene un listado de proyectos o actividades organizacionales para hacer cumplir la visión?, se puede afirmar que del total de los 45 puntos, la empresa se ubica en un valor de 33 puntos, que son iguales al 73.3% y que se traduce en un conocimiento importante de los directivos de su empresa, así como un alto nivel de confianza frente a la competencia, sin embargo, no hay una planeación importante de mediano y largo plazo que permitan definir metas periódicas, lo cual puede generar atrasos y decisiones lentas para enfrentar los acelerados cambios del mercado, especialmente para enfrentar las amenazas que representa un mercado abierto y con crecimiento de interés para inversionistas extranjeros.

**e. Validación modelo comercial y mercadeo:** el análisis de esta quinta variable permite conocer las condiciones bajo las cuales la empresa desarrolla su estrategia comercial; muestra uno de los indicadores más importantes para el sostenimiento del negocio como es el tema de las ventas, el plan de mercadeo que la empresa debe concebir como un instrumento para el desarrollo de su actividad productiva, igualmente el análisis y la importancia de cada uno de los clientes y su papel dinamizador en el desarrollo de esta; se diseñaron diez preguntas cuyas respuestas permiten una mirada general a esta variable, y que tiene un total de 50 puntos máximo y 10 puntos mínimo.

Cuadro 17. Modelo comercial y de mercadeo de *Stanley Tecnología*

VALIDACIÓN MODELO COMERCIAL Y MERCADEO	
¿Tiene Estructurado sus Procesos de Ventas o un ciclo de ventas Definido?	2
¿Realiza un proceso estructurado de planeación de ventas?	2
¿Conoce cuales son sus clientes y cual es el cliente más valioso por sus compras?	4
¿Atiende diferencialmente a sus clientes según su tipo?	2
¿Qué tan cercana es su relación con cada uno de sus clientes?	4
¿Registra todas las actividades que realiza su organización con cada uno de sus clientes?	2
¿Gestiona bajo un criterio los clientes potenciales en su organización?	2
¿Tiene estructurado el plan de mercadeo?	2
¿Sabe cuantas ventas necesita hacer para cerrar cada mes o tiene Indicadores de ventas?	2
Tiene implementado un sistema de CRM	3
<b>TOTAL</b>	<b>25,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Múnera, J.I., 2012

De acuerdo con las respuestas que se pudieron determinar para cada una de las diez preguntas propuesta a continuación, i) ¿Tiene estructurado sus procesos de ventas o un ciclo

de ventas definido?ii)¿Realiza un proceso estructurado de planeación de ventas? iii)¿Conoce cuáles son sus clientes y cuál es el cliente más valioso por sus compras?, iv)¿Atiende diferencialmente a sus clientes según su tipo?, v)¿Qué tan cercana es su relación con cada uno de sus clientes? , vi)¿Registra todas las actividades que realiza su organización con cada uno de sus clientes?, vii)¿Gestiona bajo un criterio los clientes potenciales en su organización?, viii)¿Tiene estructurado el plan de mercadeo?, ix)¿Sabe cuántas ventas necesita hacer para cerrar cada mes o tiene indicadores de ventas?, x)Tiene implementado un sistema de CRM?, se encuentra que de un total de 50 puntos, la empresa tiene un promedio de 25, es decir, un 50%, a partir de lo que se puede inferir que en el área comercial y de mercadeo, *Stanley Tecnología* ha realizado su actividad de mercadeo de manera muy empírica y no cuenta con una estructura de mercadeo que le permita enfrentar los retos que la globalización plantea, lo que adicionalmente plantea una clara necesidad de revisar de manera profunda la estrategia de mercadeo, tanto para competir localmente como para incursionar en los mercados externos.

**e. Validación estructura organizacional:** la sexta variable que se analizó corresponde a la estructura organizacional que tiene la empresa *Stanley*, la cual es de gran importancia para conocer las actuales condiciones de funcionamiento en las que opera y la capacidad de respuesta frente a nuevos retos, especialmente de orden internacional; se busca observar indicadores claves relacionados con el recurso humano con el que opera la compañía en diferentes áreas, así como las potenciales capacidades de transformación y adaptación a los cambios requeridos para el ingreso de *Stanley Tecnología* a mercados internacionales. Para el análisis de esta variable se han diseñado seis preguntas que tiene un total de 30 puntos máximo o 6 puntos mínimo, y a través de las cuales se busca responder de manera general a la forma como la empresa diseña su estructura organizacional para operar en el mercado local.

VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
¿Tiene Estructurada una Cadena de valor para su Organización?	2
¿Ha pensado como serían los cargos de las personas en su organización?	5
¿Ha definido las funciones de cada una de las personas que trabajan en su organización?	4
¿Para la Empresa es importante el Organigrama?	5
¿Se tienen estructurados y Caracterizados los procesos de la organización?	2
¿Han pensado que debe tener un modelo para la toma de decisiones en su organización?	5
<b>TOTAL</b>	<b>23,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Múnera, J.I., 2012

Las preguntas propuestas para esta variable fueron, i) ¿Tiene estructurada una cadena de valor para su organización?, ii) ¿Ha pensado cómo serían los cargos de las personas en su organización?, iii) ¿Ha definido las funciones de cada una de las personas que trabajan en su organización?, iv) ¿Para la empresa es importante el organigrama?, v) ¿Se tienen estructurados y caracterizados los procesos de la organización?, vi) Han pensado que debe tener un modelo para la toma de decisiones en su organización?, del total de 30 puntos, el valor obtenido con las respuestas fue igual a 23 puntos, lo que equivale a un 76.6%, lo que puede indicar que los directivos tienen una importante claridad sobre la estructura organizacional que han dado a la empresa, sin embargo, en temas como cadena de valor y estructuración de procesos aún se requiere definir derroteros claves para lograr una mayor competitividad.

f. Validación arquitectura tecnológica: la séptima variable analizada corresponde a la capacidad tecnológica de la cual dispone la empresa para su funcionamiento, en ella se analizaron diecisiete indicadores que corresponden a un total de 85 puntos máximo y 17 puntos mínimo, ello puede explicarse por las características de los productos y servicios que ofrece Stanley y que requieren de recursos tecnológicos de diversa índole. Las preguntas que se proponen en esta variable, apuntan a conocer indicadores básicos para el funcionamiento de la empresa y están directamente relacionados con el tema de la tecnología y el conocimiento que Stanley Tecnología tiene de ellos, especialmente la relación que cada uno de estos indicadores tiene con el funcionamiento y éxito de la empresa en el entorno donde opera, así como las condiciones y retos que deberá enfrentar en el mercado local e internacional en caso que la decisión final sea la apertura gradual de nuevos mercados.

Cuadro 19. Arquitectura tecnológica de *Stanley Tecnología*

VALIDACIÓN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA	
¿Tiene algún personal que este dedicado al manejo de la información en su organización?	4
¿Conoce la ley 603 de 2000, sobre derechos de autor?	1
¿Tiene identificado los diferentes sistemas de información que necesita su Empresa?	4
¿Tiene Correo Electrónico Corporativo?	5
¿Tiene Sitio WEB?	5
¿Tiene sitio de e-commerce?	1
¿Cuenta con una aplicación de software CRM (Administración de las relaciones con los Clientes)?	4
¿Tiene Software Contable?	5
¿Tiene Software de Programación de producción?	2
¿Tiene definidas políticas y procedimientos de respaldo de información?	2
¿Conoce el riesgo de tener la información en sistemas locales?	4
¿Su organización tiene Empleados formados en el area tecnologica(Sistemas, telematica, teñecomunicaciones)?	5
¿La frecuencia de fallas en sus sistemas de información son altas?	2
¿Tiene conocimiento de la dependencia de la información bajo su modelo de negocio?	5
¿Utiliza software de oficina licenciado?	5
¿Tiene software que este soportado en bases de datos?	3
¿Realiza Actividades de Marketing a través de Internet?	3
<b>TOTAL</b>	<b>60,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

La preguntas elaboradas para esta variable fueron, i) ¿Tiene algún personal que este dedicado al manejo de la información en su organización?, ii) ¿Conoce la ley 603 de 2000, sobre derechos de autor?, iii) ¿Tiene identificado los diferentes sistemas de información que necesita su empresa?, iv) ¿Tiene correo electrónico corporativo?, v) ¿Tiene sitio web?, vi) ¿Tiene sitio de e-commerce?, vii) ¿Cuenta con una aplicación de software CRM (Administración de las relaciones con los clientes)?, viii) ¿Tiene software contable?, ix) ¿Tiene software de programación de producción?, x) ¿Tiene definidas políticas y procedimientos de respaldo de información?, xi) ¿Conoce el riesgo de tener la información en sistemas locales?, xii) ¿Su organización tiene empleados formados en el área tecnológica -Sistemas, telemática, telecomunicaciones-?, xiii) ¿La frecuencia de fallas en sus sistemas de información son altas?, xiv) ¿Tiene conocimiento de la dependencia de la información bajo su modelo de negocio?, xv) ¿Utiliza software de oficina licenciado?, xvi) ¿Tiene software que este soportado en bases de datos?, xvii) ¿Realiza actividades de marketing a través de Internet? Del total de 80 puntos se acumula un valor de 60 en las respuestas asignadas, que es igual al 75%, porcentaje importante que permite deducir que los directivos de la empresa tienen claridad sobre las características del servicio que ofrecen, el que está altamente influenciado por la tecnología y que a medida que esta alcanza mayores niveles de uso, las exigencias para mantenerse en el mercado aumentarán. Se resalta como una gran debilidad, la ausencia de la empresa en el mercado virtual (e-commerce), así como los sistemas de información que están por debajo de las condiciones requeridas para acceder a nuevos mercados y clientes en los mercados

virtuales, situación que podría convertirse en un elemento de rezago para la atención oportuna a nuevos mercados.

**h. Validación capacidades internas de negocio:** para esta octava variable, denominada capacidades internas del negocio, se buscó definir indicadores importantes relacionados con la capacidad de la empresa para responder en términos de producción, entregas y soporte los bienes y servicios ofrecidos a sus clientes, especialmente la estructura de la cadena de abastecimiento y servicio pos-venta que actualmente tiene diseñados. Se definieron cinco preguntas que tienen un puntaje total de 25 puntos máximo y 5 puntos mínimo.

Cuadro 20. Capacidades internas del negocio

VALIDACIÓN CAPACIDADES INTERNAS DE NEGOCIO	
¿Tiene la Empresa diseñada su logística interna o de compras?	4
¿Están definidas las operaciones de procesamiento de materias primas?	4
¿Se tiene diseñada la logística externa o de distribución?	4
¿Existe un programa para el manejo del talento humano?	3
¿Tiene un plan de Marketing, de ventas y de post-ventas?	4
<b>TOTAL</b>	<b>19,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Múnera, J.I., 2012

Se relacionaron las cinco preguntas presentadas para la observación de esta variable, i) ¿Tiene la empresa diseñada su logística interna o de compras?, ii) ¿Están definidas las operaciones de procesamiento de materias primas?, iii) ¿Se tiene diseñada la logística externa o de distribución?, iv) ¿Existe un programa para el manejo del talento humano?, v) ¿Tiene un plan de marketing, de ventas y de post-ventas?, como se puede observar, del puntaje total de 25 se obtiene un valor de 19 puntos de acuerdo con las respuestas obtenidas, que representa el 76%, y que permite concluir que en el tema de logística de abastecimiento, producción y servicios de soporte, la empresa tiene un buen desempeño que podría ser mejorado, si se considera como elemento primordial para lograrlo la capacitación continua y constante del recurso humano.

**i. Validación del ejercicio financiero:** la novena variable, correspondiente al factor financiero, es importante para tener una mínima claridad de la visión que tienen los directivos de *Stanley Tecnología*, acerca de los recursos requeridos para el funcionamiento de la empresa, así como la necesidad de mantener ingresos que respalden el funcionamiento y permitan la proyección y crecimiento futuro de la empresa. Se diseñaron cinco preguntas a través de las cuales se puede

obtener información básica de esta variable, el puntaje corresponde a 25 puntos máximo y 5 puntos mínimo.

Cuadro 21. Ejercicio financiero en *Stanley Tecnología*

VALIDACIÓN DEL EJERCICIO FINANCIERO	
¿Se mantiene orden en el manejo de los de ingresos y egresos de la Empresa?	5
¿Se tiene Flujo de caja libre descontado?	5
¿Se realiza analisis de la capacidad de generación de caja?	5
¿Se cuenta con Capital de trabajo operativo?	5
¿Se realizan Proyecciones - presupuestos periodicos en la Empresa?	2
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

Para el desarrollo de esta variable, se propusieron las cinco preguntas siguientes:i)¿Se mantiene orden en el manejo de los de ingresos y egresos de la empresa?, ii)¿Se tiene flujo de caja libre descontado?, iii)¿Se realiza análisis de la capacidad de generación de caja?, iv)¿Se cuenta con capital de trabajo operativo?, v)¿Se realizan proyecciones-presupuestos periódicos en la empresa?A través de ellas se obtuvieron respuesta que acumularon un total de 22 puntos o el 88%, que permite inferir un adecuado manejo y conocimiento del factor financiero en la empresa, reflejo de ello es el crecimiento que ha logrado a lo largo de sus 25 años de funcionamiento y la actual solidez que le permite mirar potenciales negocios.

**j.Pitch:** la décima variable importante de analizar fue el *Pitch* o presentación básica de la empresa, la cual se convierte en un elemento de gran importancia para atraer nuevos clientes o inversionistas; para ella se han propuesto cuatro preguntas a través de las cuales se puede tener información si los directivos han considerado esta variable como parte importante o medio para presentar su negocio en diferentes escenarios, el puntaje asignado de esta variable corresponde a 20 puntos máximo y 4 mínimo.

Cuadro 22. Pitch en la empresa

PITCH	
Elevator Pitch: ¿Tiene preparada una descripción de su negocio en 60 Segundos?	1
One Page:¿Tiene Preparado en un pagina quién es y que hace su negocio?	1
Poster: ¿Tiene un modelo de negocio de una página para describir su empresa?	1
¿Tiene un proceso definido para asimilar los cambios de su modelo de negocio?	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

Las preguntas propuestas en este análisis son: i) Elevator Pitch: ¿Tiene preparada una descripción de su negocio en 60 segundos?, ii) One page, ¿tiene preparado en un página quién es y qué hace su negocio?, iii) Poster: ¿tiene un modelo de negocio de una página para describir su empresa?, iv) ¿Tiene un proceso definido para asimilar los cambios de su modelo de negocio? El valor obtenido es 4 puntos que equivalen al 20%, lo que permite concluir que esta variable no representa importancia para los directivos de *Stanley Tecnología* y que la empresa y los productos son presentados empleando otras estrategias, como la referencia por parte de unos clientes a otros.

**k. Propiedad Intelectual:** la última variable que se analizó es la relacionada con el manejo de patentes o registros que la empresa posee o representa, los cuales son de gran importancia, si se tiene en cuenta la actividad económica que desarrolla. Para obtener esta información se diseñaron cuatro preguntas que dan una idea general de las patentes empleadas por la empresa, la investigación que esta desarrolla y la importancia que puede representar esta variable para los directivos de la empresa.

Cuadro 23. Propiedad Intelectual en *Stanley Tecnología*

PROPIEDAD INTELECTUAL	
¿Su organización posee patentes obtenidas o en proceso ante la oficina de registro?	1
¿Los productos de su organización están basados en licencias de tecnología?	1
¿Los productos de su organización son desarrollos propios?	1
¿Los desarrollos propios son susceptibles de protección?	1
TOTAL	4,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Múnera, J.I., 2012

Para el desarrollo de la última variable se propuso responder a estas preguntas: i) ¿Su organización posee patentes o en proceso de obtención ante la oficina de registro?, ii) ¿Los productos de su organización están basados en licencias de tecnología?, iii) ¿Los productos de su organización son desarrollos propios?, iv) ¿Los desarrollos propios son susceptibles de protección? El resultado acumulado con las respuestas es de 4 puntos que equivalen al 20%, y que permiten deducir que el tema de patentes, investigación e importancia de los mismos en *Stanley Tecnología* puede ser irrelevante, aun cuando las características del negocio estén altamente relacionadas con esta variable.

El resumen de los resultados obtenidos se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 24. Resumen de resultados después de la observación realizada a la empresa *Stanley Tecnología*

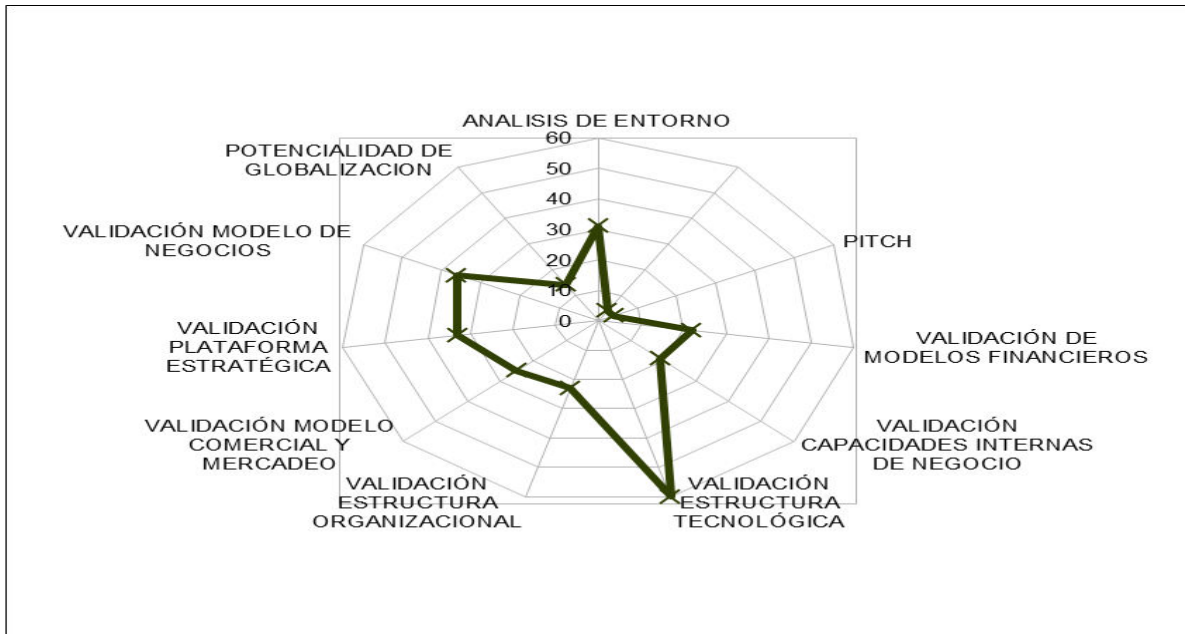
		Evaluación	Min	Max	
ANÁLISIS DE ENTORNO	31,00	Medio	15,99	46,01	
POTENCIALIDAD DE GLOBALIZACIÓN	14,00	Medio	-	29,01	* Entendimiento de los mercados.
VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIOS	36,00	Medio	20,99	51,01	
VALIDACIÓN PLATAFORMA ESTRATÉGICA	33,00	Medio	17,99	48,01	* Necesidad de evaluación y re-evaluación de la plataforma estratégica
VALIDACIÓN MODELO COMERCIAL Y MERCADEO	25,00	Medio	9,99	40,01	* Validación de Proceso Comercial y Mercadeo.
VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23,00	Medio	7,99	38,01	
VALIDACIÓN ESTRUCTURA TECNOLÓGICA	60,00	Alto	44,99	75,01	
VALIDACIÓN CAPACIDADES INTERNAS DE NEGOCIO	19,00	Medio	3,99	34,01	* Necesidad de análisis de las capacidades
VALIDACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS	22,00	Medio	6,99	37,01	
PITCH	4,00	Bajo	-	19,01	
PROPIEDAD INTELECTUAL	4,00	Bajo	-	19,01	* El proceso de propiedad intelectual surge del entendimiento de los mercados y la validación del proceso comercial y de mercad
Resultado	24,64		12,89	41,71	
Desv	15,01				

Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

En la Tabla 23 se muestra el resumen de los resultados obtenidos para las variables analizadas, y se puede ver claramente que se dejan las siguientes observaciones claves: i) Potencialidad de globalización, puntaje 14; se ubica en un valor medio de conocimiento y se sugiere buscar una mayor entendimiento de los mercados, ii) Plataforma estratégica, 33 puntos, conocimiento medio, se sugiere la evaluación y reevaluación de la estrategia que tiene la empresa o diseño de la misma si no se posee, iii) Modelo comercial y de negocio, obtiene un puntaje medio igual a 25, para lo cual se sugiere revisar los procesos comercial y de mercadeo, factor de gran importancia para mantener la viabilidad del negocio, iv) Capacidades internas del negocio, puntaje medio igual a 19, se requiere analizar las verdaderas capacidades del negocio como pre requisito para la toma de decisiones de internacionalizar la empresa, v) Pitch y Propiedad Intelectual, son las variables que se encuentran en más bajo nivel y que deberán ser revisadas de manera seria, cada una de ellas representa un valor importante para el desarrollo del negocio de una manera competitiva. Cabe resaltar que la variable estructura tecnológica se encuentra en el más alto nivel, indicador importante para pensar que la empresa podrá hacer ajustes en otras áreas para fortalecer el nivel de competitividad requerido en el mercado local e internacional.

Gráfico 17. Resultados del análisis realizado a *Stanley Tecnología*





Fuente: Elaboración propia a partir deMúnera, J.I., 2012

### 8.2.2 Matriz y análisis DOFA (FODA)

El propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización «conectar» sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades (Codina, 2011). Se desarrolla la matriz y se realiza el análisis DOFA para la empresa *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, para lo cual se ha tenido como principal referente el artículo publicado por Alexis Codina Jiménez, titulado: «Deficiencias en el uso del DOFA, causas y sugerencias», publicado en la Revista «Ciencias Estratégicas», de la UPB, Medellín.

A continuación se presenta la matriz propuesta por Codina y que se aplicará a *Stanley*.

Cuadro 25. Representación de la matriz DOFA

<b>ANALISIS ESTRATEGICA- MATRIZ DOFA</b>		
<b>ANALISIS ENTORNO</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO: ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>	<b>FA: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO: ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b>	<b>DA: ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</b>

Fuente: Alexis Codina Jiménez

Para el análisis interno y del entorno de la empresa *Stanley Tecnología en Acceso & Cía. Ltda.*, que es considerado como un elemento fundamental requerido para la toma de las decisiones de apertura de nuevos mercados en el sector externo, se aplicará esta importante herramienta, con el objetivo de aportar información clave para el desarrollo estratégico de la internacionalización de la empresa.

A continuación, se presenta el diseño de la matriz DOFA para *Stanley*, para ello se tomaron en cuenta cuatro variables que resumen el desempeño y requerimientos de la empresa para la toma de decisiones al momento de abrir mercados externos, dichas variables son: administrativa, financiera, tecnológica, comercial, y en segunda instancia, se realizó un análisis de cada una de las variables mencionadas, lo que permitió tener un diagnóstico del panorama interno y externo de la compañía.

#### **i. Matriz DOFA de la empresa *Stanley Tecnología***

Cuadro 26. Matriz DOFA *Stanley Tecnología*

ANÁLISIS ESTRATEGICO- MATRIZ DOFA

ANÁLISIS ENTORNO

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Tecnológica

Tecnológica

O1. Crecimiento de la industria de la seguridad y la construcción.

A1. Desarrollo de productos tecnológicos de alta calidad en China.

O2. Automatización de los accesos en todos los campos, industria, comercial, habitacional, etc.

A2. Alta obsolescenciaprogramada para los accesos tecnológicos.

O3. Implementación de la vigilancia tecnológica como factor de competitividad Empresarial en el país.

A3. Velocidad de la innovación tecnológica en seguridad y accesos, genera cambios rápidos a los distribuidores.

O4. Nuevas líneas y productos de alta tecnología, para satisfacer las necesidades de los clientes.

A4. Copia de productos de accesos y comunicaciones sin patentes, pero de buena calidad.

O5. Inversión en desarrollo y tecnología por parte de la casa matriz.

A5. Dificultad para mantener posicionamiento de marca como la de mayor desarrollo tecnológico.

O6. Liderazgo en desarrollo tecnológico de la casa matriz en productos de accesos y seguridad.

A6. Requerimientos de vigilancia tecnológica adaptados vertiginosamente por las empresas del país.

O7. Tendencias al uso de sistemas de accesos automáticos y seguridad es creciente.

Administrativa

A7. Exigencias en el nivel de competitividad requerido para las Empresas lograr condiciones necesarias de sostenibilidad y sustentabilidad.

Administrativa

O8. Nuevos modelos gerenciales adaptables a la empresa.

A8. Requerimientos de vigilancia tecnológica adaptados vertiginosamente

O9. Políticas gubernamentales

ANALISIS INTERNO

para apoyo a la implementación de normas ISO.

O10. Programas de apoyo de Cámaras de Comercio, para capacitación y cualificación del recurso humano.

O11. Software especializado para la implementación y medición de indicadores en las empresas.

O12. Programas de formación especializada en áreas de mercadeo, recursos humanos y financieros ofertados en el medio.

O13. Sistemas de información robustos para el manejo de todas las áreas de la empresa, clientes y proveedores.

O14. Programas de consultorías y acompañamientos de expertos a empresas financiados por entes gubernamentales del orden local y nacional.

Financiera

O15. Bajas tasa de interés en el mercado financiero.

O16. Programas de apoyo a iniciativas y empresas con desarrollos de base tecnológica.

3. Participación en licitaciones de inversiones públicas y privadas de importantes

por las empresas del país.

A9. Aumento en la cualificación de la mano de obra de las empresas.

A10. Requerimientos de inversión en investigación y capacitación de su mano de obra.

A11. Restricciones legales en los productos potencialmente distribuibles.

A12. Exigencias de orden legal para contratación de personal.

Financiera

A13. Capital limitado frente al de grandes inversionistas extranjeros.

A14. Requerimientos del sistema financiero para créditos.

A15. Tendencia a disminuir el margen de utilidad y a incrementar el margen de operatividad.

A16. Aumento en el nivel de inversión para mantener imagen y reconocimiento de la marca.

Comercial

A17. Ingreso de nuevos competidores.

A18. Copia de productos remarcados en China de buena

	<p>montos.</p> <p>O17. Posibilidad de alianzas estratégicas con nuevos socios inversionistas.</p> <p>O18. Capacidad de endeudamiento para nuevas inversiones.</p> <p>Comercial</p> <p>O19. Aumento de la demanda de accesos y mecanismos de seguridad.</p> <p>O20. Diversidad de proveedores internacionales.</p> <p>O21. Nuevos productos con mejor tecnología.</p> <p>O22. Disminución de precios de productos distribuidos por la empresa.</p> <p>O23. Desarrollo del mercado de bienes complementarios a los accesos tecnológicos.</p> <p>O24. Mayor desarrollo de la formación en telemática y telecomunicaciones en el país.</p>	<p>calidad a bajos precios.</p> <p>A19. Exigencias del mercado relacionadas con los precios bajos vs alta calidad.</p> <p>A20. Campañas agresivas de competidores nacionales e internacionales.</p> <p>A21. Empresas del sector contratan mano de obra altamente calificada para el mercadeo interno y externo.</p> <p>A22. Políticas para el manejo de accesos y seguridad puede crear restricciones para el funcionamiento de las empresas.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO: ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>	<b>FA: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>
	(Maxi-Maxi)	(Maxi-Mini)
Tecnológica	Para generarlas	debe Se diseñan para enfrentar los

<p>F1. Sistema de información de clientes CRM que permite identificar sus necesidades y los factores que guían su necesidad de compra.</p>	<p>de pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno: ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades? (Codina, 2011)</p>	<p>posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas. La pregunta clave para generarlas puede ser: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras fortalezas? (Codina, 2011)</p>
<p>F2. Líneas de productos exclusivos e importados.</p>		
<p>F3. Manejo exclusivo de una franquicia internacional ampliamente reconocida.</p>		
<p>F4. Aprovechamiento de conocimiento e innovación de nuevos productos de la casa matriz.</p>	<p>1. Segmentación de clientes para identificación de nuevos nichos de mercado y consolidación de los existentes.</p>	<p>1. Plan estratégico de posicionamiento de marca, para contrarrestar competencia de marcas menos reconocidas.</p>
<p>F5. Respaldo de <i>Tecnologías Stanley Access USA</i>, para continua actualización y capacitación para distribución de nuevos productos.</p>	<p>2. Implementación de programa de vigilancia tecnológica acorde a las necesidades del creciente mercado de seguridad y tecnología.</p>	<p>2. Un programa de servicio al cliente que contrarreste los efectos de la obsolescencia de los accesos y fidelice los clientes.</p>
<p>F6. Transferencia de conocimiento de una de las empresas más importante en desarrollo de tecnologías de accesos.</p>	<p>3. Mayor aprovechamiento de Marca, nuevos productos y patentes de la casa matriz para ampliación del mercado local y apertura del internacional.</p>	<p>3. Alianzas estratégicas para el desarrollo de investigaciones de mercados nacionales y extranjeras, en temas de innovación y desarrollo de mercados.</p>
<p>F7. Ampliación del portafolio de productos y servicios de la más alta tecnología e innovación, por nueva oferta de la casa matriz.</p>	<p>4. Aprovechamiento de experiencia y trayectoria para lograr transferencia de conocimientos y mayor especialización de sus trabajadores.</p>	<p>4. Definir políticas para inversión en alianzas para participación en ferias nacionales e internacionales.</p>
<p>Administrativa</p>	<p>5. Portafolio de productos y servicios adaptado a los diferentes tipos de clientes que van surgiendo con la expansión del mercado.</p>	<p>5. Continua actualización de la mano de obra y vinculación a programas de competitividad a los que sea convocada la Empresa.</p>
<p>F8. Amplia experiencia para desarrollar actividades, en las áreas productivas, administrativas, financieras</p>		<p>6. Diseño de campañas</p>

y comerciales.

F9. Estabilidad y capacidad financiera de los socios para apoyar proyectos de la empresa.

F10. Recurso humano comprometido y abierto a los requerimientos de cambio.

F11. Decisión y apoyo de los socios a los directivos en procesos de cambio implementados.

F12. Clara visión del negocio por parte de los socios y los directivos y empleados de la empresa.

F13. Área de Gestión Humana es de gran importancia para los socios y directivos del negocio.

F14. Negociaciones direccionadas a tener proveedores que suministren materia prima de óptima calidad y de acuerdo a requerimientos de la producción.

F15. Gerencia caracterizada por la capacidad de lograr trabajo en equipo y alto nivel de compromiso en personal de la empresa.

F16. Capacidad de adaptabilidad al cambio por parte de los directivos y el personal vinculado a la empresa.

6. Aprovechamiento de la franquicia para convertir la empresa *Stanley Tecnología* en líder de productos y servicios de acceso y seguridad de más alta calidad y precios competitivos.

7. Viabilizar la visión de los dueños de la empresa, mediante la adaptación de un modelo gerencial apropiado y probado en el medio.

8. Potencializar el nivel de competitividad de los recursos humanos, mediante el aprovechamiento de programas propuestos por el gobierno, gremios y entidades públicas y privadas.

9. Analizar posibilidades de nuevas unidades de negocios y generar nuevas fuentes de ingresos para el crecimiento de la empresa.

10. Explorar mercados externos para revisar posibilidad de diseño de productos propios que complementen los ya distribuidos y de propiedad de *Stanley*.

11. Mantener distribución de productos innovadores y que apunten a satisfacer cada uno de los nichos de mercado que demandan sus productos.

12. Establecer políticas de beneficios a clientes que permitan el ingreso de clientes corporativos y concurso a

publicitarias y promocionales para reposicionamiento de marca y liderazgo en Calidad y precios de los productos que distribuye.

7. Aprovechar la trayectoria, experiencia e innovación de *Stanley Usa* y *Stanley Colombia* para atender mercados y clientes especializados.

8. Explorar nuevos proveedores de algunas de las partes empleadas en la producción, que desarrollen productos propios de *Stanley Tecnología*.

licitaciones para proveer de los productos que ofrecen.

#### Financiera

F17. Política de bajo endeudamiento por parte de los socios.

F18. Bajo nivel de cartera por parte de sus clientes.

F19. Capacidad e interés de los socios en mantener inversión para crecimiento de la empresa.

F20. Alta rentabilidad en la distribución exclusiva de productos y servicios para Colombia.

F21. Manejo austero de distribución de utilidades y reinversión anual para mejoramiento de la empresa.

F22. Mínimos pasivos

F23. Capital de trabajo propio de la empresa.

#### Comercial

F24. Posicionamiento y reconocimiento de marca óptimo.

F25. Distribución de productos exclusivos e innovadores.

F26. Productos para diferentes tipos de clientes.

F27. Óptima calidad y



reconocimiento de productos distribuidos a los diferentes tipos de clientes.

F28. Productos vanguardistas y que responden a las necesidades de desarrollo de persona, empresas y países.

F29. Experiencia en la venta de accesos y tecnología por parte de su fuerza de ventas.

DEBILIDADES	DO: ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS  (Mini-Maxi)	DA: ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA  (Mini-Mini)
<p>Tecnológicas</p> <p>D1. No existe unidad de informática y los sistemas de información están rezagados.</p> <p>D2. No se tiene interés por investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios.</p> <p>D3. No existe desarrollo de inteligencia competitiva.</p> <p>D4. La empresa no cuenta con programa de vigilancia tecnológica.</p> <p>D5. No se desarrolla programa de transferencia tecnológica.</p> <p>D6. No se tiene actualizada</p>	<p>Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas debilidades que tiene, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?(Codina, 2011).</p> <p>1. Creación de un departamento o área comercial dedicada a venta y posventa en los diferentes sectores industriales.</p> <p>2. Diseñar sistema de</p>	<p>Son las más traumáticas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno: ¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades, ante las amenazas que hemos identificado en el entorno?(Codina, 2011).</p> <p>1. Tercerizar los sistemas de información de la compañía, empleando empresas altamente especializadas y con tecnologías avanzadas para mejor desempeño de estos.</p> <p>2. Diversificar el riesgo mediante nuevas</p>

la información del CRM.	información (inteligencia) de marketing (para monitorear la competencia).	representaciones de productos complementarios y de la industria donde se desempeña <i>Stanley</i> .
D7. Baja capacidad de hardware y software, para atender requerimientos de diseño y programación de la producción.	3. Implementar y gestionar certificación de calidad ISO 9001.	3. Definición de un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo que atienda las necesidades del mercado, según las nuevas tendencias.
D8. Requerimientos deficientes en diseño y estructura de planta de producción.	4. Creación de las áreas requeridas para lograr una gestión eficiente y competitiva de acuerdo a modelos de Gestión estratégica acordes a las necesidades de la empresa.	4. Definir perfiles especializados en atención a requerimientos de los diferentes tipos de clientes a los que apunta la empresa.
Administrativa		
D9. No se cuenta con plan estratégico para el desarrollo y proyección de la empresa.	5. Implementación de sistemas de información financiera para realizar seguimiento continuo a la operación financiera del negocio y oportunidades de inversión del medio.	5. Programa de preventa y posventa, para los nichos de mercados definidos.
D10. Inexistencia de plan de acción con metas, tiempos y responsables.	6. Aprovechar la expansión de las industrias de la construcción y de seguridad, para definir condiciones de atención a clientes existentes y nuevos.	6. Definición de líneas de mayor y menor importancia según dos criterios, necesidades del mercado y nivel de rentabilidad.
D11. No se tiene definidos indicadores de gestión y cumplimiento de los mismos por parte del personal.	7. Diseñar programas de capacitación por áreas y fomentar la especialización de empleados en áreas que generen valor para <i>Stanley Tecnología</i> , como mercadeo, sistemas y telemática.	7. Crear áreas requeridas para una mayor productividad del personal vinculado a la empresa, en concordancia con políticas del gobierno y posibilidades de mano de obra altamente calificadas en el medio laboral.
D12. No hay programa para la gestión del talento humano.	8. Adquisición de software especializado para el manejo de costos de los productos distribuidos y estudios para definir productos de mayor rentabilidad según demanda	8. Definición de metas e inversiones proyectas periódicamente y teniendo en cuenta la realidad del mercado de la construcción y la seguridad.
D13. No implementación de sistemas de calidad.		9. Potencializar líneas y productos, según clasificación de clientes nacionales y
D14. Altos niveles de comunicación informal en todas las áreas de la empresa.		
D15. No se cuenta con políticas claras para el manejo en las diferentes áreas de la empresa.		

D16. Poca participación de socios en la administración de la empresa.

D17. Algunas áreas de fundamental importancia como son: humana, mantenimiento y sistemas, no están definidos.

D18. Alto nivel de informalidad en procesos y procedimientos dentro de la empresa.

#### Financiera

D19. No se cuenta con sistema de costos y registros confiables para la evaluación económica del proceso de producción y comercialización.

D20. No se diseña un presupuesto de ingresos y egresos por periodo.

D21. No se tiene claramente definida la rentabilidad por producto o línea vendidos.

D22. No se hace seguimiento a los resultados mensuales de la operación financiera.

D23. No se cuenta con una evaluación de la rentabilidad y retorno de la inversión en maquinaria, equipo u otros activos.

D24. Bajo control y auditoria

del mercado.

9. Creación de grupo de investigación en convenio con universidades o cámaras de comercio para analizar tendencias, nuevos mercados, oportunidades y cambios que se presenten en los mercados de sus productos.

extranjeros.

10. Programa de trazabilidad para todos los procesos de la empresa, así como una continua auditoria y seguimiento a metas trazadas en cada área al interior de la empresa y servicio a los clientes.

internos.

D25. Falta de reportes de cartera para las obras en proceso y clientes atendidos.

D26. Falta de disciplina para manejo y control de gastos periódicos, así como reservas o provisiones para atenderlos.

D27. Falta agilidad para la presentación de información financiera requerida por los miembros de la sociedad.

D28. Incrementos de costos por horas extras, bonificaciones etc.

#### Comercial

D29. Inexistencia de un plan de mercadeo para *Stanley Tecnología*.

D30. No se ha establecido un servicio de posventa.

D31. No hay investigaciones que permitan a la empresa conocer nuevas necesidades y mercados para sus productos y servicios.

D32. Pequeña fuerza de ventas que se hace insuficiente para ampliar el mercado de la empresa.

D33. No se define metas de ventas y planes de

cumplimiento.

D34. No hay diseño de políticas comerciales para el mercado nacional y menos aún el externo.

D35. Inexperiencia en atención a clientes internacionales.

D36. No se ha desarrollado programa de inteligencia de mercados para los productos y servicios de la empresa.

D37. Mínimo conocimiento en DFI y atención posventa a clientes internacionales.

D38. No existe trazabilidad para las etapas de preventa, venta y posventa.

D39. Dependen de suministro de un solo proveedor.

Fuente:Elaboración propia con base en Alexis Corina

## ii. Análisis DOFA

Alexis Codina Jiménez, plantea que los «cuatro conjuntos de alternativas estratégicas» que menciona Weihrich, surgen de la combinación de las fortalezas y debilidades internas; con las oportunidades y amenazas en el entorno que se identificaron en el «Análisis FODA». Así mismo presenta recomendaciones sobre cómo puede procederse para la generación de las estrategias, a partir de la información que proporciona esta matriz, resumidas así: (Codina, 2011).

- ✓ Las «Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O)» son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno.

- ✓ Las «Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A)» se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas.
- ✓ Las «Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O)» se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas debilidades que tiene, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno.
- ✓ Las «Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A)» son las más traumáticas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la empresa, que pueda agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno.

Teniendo en cuenta este planteamiento, se ha realizado el cruce de variables bajo los cuatro conjuntos de Alternativas Estratégicas propuestas por Wehrich, y retomadas por Codina en su artículo «Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias», donde se puede recoger el siguiente análisis fundamental:

#### **a. FO: Las estrategias ofensivas (Maxi-Maxi)**

Para generar estas estrategias, debe pensarse qué puede hacer la empresa, apoyándose en sus fortalezas, para lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno: ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades? (Codina, 2011).

Teniendo en cuenta la importante experiencia que tiene la empresa *Stanley Tecnología*, así como el total respaldo de *Stanley USA*, se propone considerar 12 puntos (relacionados en la matriz DOFA de la empresa) en los cuales se evalúan las fortalezas y oportunidades en cada una de las cuatro variables propuestas para el análisis, tecnológica, financiera, administrativa, comercial. El aprovechamiento de marca, la continua investigación e innovación que desarrolla la casa matriz de esta franquicia, se convierte en un factor de vital importancia para el desarrollo y sostenibilidad de la organización; ello garantiza la continua respuesta que esta puede dar a las necesidades del creciente y exigente mercado de accesos tecnológicos en las diferentes industrias en Colombia. La posibilidad de transferencia de conocimientos que la empresa en Colombia puede lograr de la casa matriz es un segundo factor que genera mayor competitividad para *Stanley Tecnología*, el desarrollo de nuevos productos que tienen como valor agregado un soporte continuo basado en la experiencia y cualificación de personal experto desde la casa matriz, que tiene un importante posicionamiento en el mundo como

empresa líder, tanto en precios como calidad, es garantía de respaldo, y ello tiene importantes efectos para los compradores.

Los dueños de la empresa tienen clara su visión del negocio, y el medio proporciona diferentes alternativas de modelos gerenciales a través de los cuales se puede lograr una estructuración altamente competitiva en cada una de sus áreas, encaminándose siempre al logro de sostenibilidad y sustentabilidad que se garantizará con la participación de nuevos negocios de orden gubernamental y privado, surgidos como consecuencia del desarrollo del mercado local y oportunidades de mercados externos a partir de los acuerdos y tratados internacionales, resultantes de la dinámica actual de la relaciones internacionales.

#### **b. FA: las estrategias defensivas (Maxi-Mini)**

Una importante estrategia que *Stanley* debe implementar, es la de posicionamiento de marca, apoyándose en el reconocimiento que tiene *Stanley USA*, así la experiencia que tiene *Stanley Tecnología* a nivel nacional, será reforzada y apoyada en las fortalezas, innovación y desarrollo tecnológico de la casa matriz, enfrentando la competencia de productos y accesos de marcas nuevas y menos reconocidas de una forma sólida, con variables como calidad y precios.

Para atención a clientes ya existentes, y nuevos, de acuerdo con las tendencias y ampliación del mercado, se hace necesario diseñar un programa de atención al cliente que permita una fidelización de los mismos y una comunicación continua a través de la cual se mantenga informado de cambios y beneficios que ofrece la empresa, o la continua renovación y mejoramientos de los accesos tecnológicos y todas las posibilidades para los diferentes segmentos del mercado. La participación en eventos feriales locales e internacionales, podrían servir para generar nuevos negocios, alianzas estratégicas y oportunidades de llegar a nuevos nichos de mercado, entre ellos los corporativos, que se encuentran en aumento tanto en número como industrias. Igualmente, es importante considerar opciones que permitan el ingreso de nuevos proveedores disminuyendo el riesgo de la dependencia de un solo proveedor; el análisis de empresas en China que fabriquen algunas partes, piezas o realicen diseños especiales de productos complementarios con marca propia para *Stanley Tecnología*.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la investigación para las empresas actualmente, es importante que *Stanley Tecnología* explore diferentes alternativas de alianzas estratégicas para el desarrollo de investigaciones de mercados nacionales y extranjeras en temas de

innovación y desarrollo de mercados. La fortaleza de la casa matriz en estos temas podría ser aprovechado para obtener transferencia de conocimientos y experiencias de la empresa en el mundo, de igual manera es importante considerar la investigación como una plataforma para que *Stanley* Colombia tenga la posibilidad de desarrollar productos propios o en alianzas con la casa matriz, lo que generaría otra unidad de negocio para la empresa.

Explorar programas diseñados por cámaras de comercio, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport u otros gobiernos, a través de los cuales se promueva el desarrollo y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, así como la internacionalización de las mismas, es decir, buscar el apalancamiento financiero que a través de políticas gubernamentales sirvan para fortalecer sus inversiones particulares y mejorar su potencial productivo.

### **c. DO: Las estrategias adaptativas (Mini-Maxi)**

Como primera medida, *Stanley Tecnología* debe comprometerse con la implementación y gestión de su sistema de calidad, así como su certificación ISO 9001, la cual es requisito invariable para participar en proyectos de gran magnitud que sean convocados por licitación en empresas estatales o para ingreso a un mercado externo, para ello podrá aprovechar programas ofrecidos en el medio, los cuales tienen bajo costo y están apoyadas por personas o entidades con amplia experiencia en el tema. *Stanley Tecnología* debe crear un área de mercadeo, que se encargue del diseño de una estrategia de promoción, publicidad y ventas, aprovechando estrategias, tecnologías y sistemas de información que permitan mantener el liderazgo de la Marca *Stanley*, así como la confianza en los productos que son garantía de calidad a precios bajos.

El diseño de una estructura administrativa funcional, con áreas que tengan un alto desempeño y que apunten al cumplimiento de la misión y visión de los propietarios de la empresa puede lograrse mediante la adopción de un modelo administrativo que permita adaptarla a las condiciones exigidas para un funcionamiento estratégico que reporte altos niveles de competitividad en un medio donde ella cuenta con un reconocimiento y experiencia importantes para su sostenibilidad. Es importante alinear su estrategia financiera con las metas, lo que será una guía para la asignación de recursos a invertir a partir de factores como: líneas más rentables, nichos de mercado de mayor interés, niveles de rentabilidad, riesgo y retorno de capitales invertidos.



Para *Stanley* debe ser una política de primera línea la cualificación de su personal y la definición de perfiles para la vinculación del nuevo, apuntando siempre a generar valor al negocio, aprovechando la especialización en áreas que contribuyan a consolidar un *corebusiness* que le ponga como la empresa líder en la venta y soporte de accesos inteligentes, más importante en Colombia y los mercados a los cuales decida ingresar. Una mayor cualificación y consecución de mano de obra altamente especializada que agregue valor al negocio, se convertirá en la base para el desarrollo de un equipo o grupo de empleados que se interese por la continua investigación en cuestiones como innovación, desarrollo tecnológico y tendencias del mercado; así también podrá buscarse la cooperación con entidades que fomenten la investigación y desarrollo empresarial, y las universidades que están siempre en la búsqueda de socios para desarrollar sus proyectos de investigación.

#### **d. DA: Las estrategias de supervivencia (Mini-Mini)**

La empresa *Stanley* desarrolla una actividad económica altamente relacionada con la tecnología; los sistemas de información son parte integral del desarrollo de su actividad. Es importante considerar alternativas de tercerización de algunos de sus sistemas de información, como el sistema de mercadeo, la intranet de la empresa, las bases de datos, software especializados de diseño, entre otros, de tal manera que la empresa se dedique a la comercialización y servicio de soporte, de equipos de acceso inteligentes, así como la búsqueda de bienes complementarios que amplíen el servicio que pueden ofrecer a todos sus clientes de acuerdo a las necesidades que cada vez se hacen más especializadas.

La definición de un plan estratégico que apunte al cumplimiento de metas y que atienda las necesidades del mercado, según las nuevas tendencias, es un factor determinante para el desarrollo y desempeño futuro de la empresa, la vinculación y aprovechamiento de recurso humano calificado de las áreas de telecomunicaciones y telemática son elementos a través de los cuales *Stanley Tecnología* creará valor agregado transferible a sus clientes que consideran que están comprando accesos y seguridad a una empresa líder y reconocida a nivel mundial. La empresa debe buscar una estructura administrativa que garantice la productividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de su misión, los procesos, y por los niveles jerárquicos que corresponden a niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, de acuerdo con los roles definidos, lo que podrá lograrse con el apoyo de entidades que realizan programas especializados para mejorar la competitividad de las Pymes, como son Cámara de Comercio, y Municipio de Medellín, o en casos de no existir estos programas, desarrollo de

consultorías expertas o desarrollo de proyectos con universidades que a través de sus facultades de administración ofrezcan servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

Es importante que la *Stanley Tecnología* tenga una clara identificación de sus líneas de productos, nichos de mercados, necesidades y tendencias de consumo, lo cual puede realizarse a través de un programa de vigilancia tecnología que se ocupe de mantener un continuo seguimiento a los mercados, comportamiento de sus clientes y características de los productos que oferta, así como un seguimiento continuo al desarrollo y desempeño de la competencia con sus potenciales impactos sobre el mercado y particularmente sobre su demanda.

### **8.2.3 Modelo gerencial estratégico**

En su texto «Conceptos de Administración Estratégica», David Fredla define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos (Fred, 2008), conceptos a partir de los cuales se podría decir que la Administración Estratégica es un proceso que enseña a una empresa a pensar y preparar planes a través de los cuales logre el cumplimiento de unos objetivos; dichos planes se convierten en los derroteros que guían o rigen toda la organización con las implicaciones que ello trae, como son la vinculación de todos los integrantes o personas involucradas en las diferentes actividades. En el caso de *Stanley Tecnología*, se empleará el concepto y propuesta de Fred David, para identificar cómo se diseña y desarrolla la Administración Estratégica o Planeación Estratégica, que son conceptos identificados por el autor como idénticos, y que según el mismo, son más que un conjunto de reglas a seguir bajo ciertas condiciones, que permitan a la empresa aprovechar todas las oportunidades que en un determinado momento se presentan. La Administración Estratégica, entendida como un proceso, consta de tres etapas o pasos: formulación, implementación y evaluación de la estrategia (David, 2008). Estas etapas son definidas por el autor de la siguiente manera:

Cuadro 27. Etapas de la Administración Estratégica

CUADRO ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE DAVID FRED		
FORMULACION	Desarrollar la visión y misión	La visión es el horizonte a donde se quiere llegar La misión es el cómo llegar al horizonte bajo las características propias de cada empresa.
	Identificar oportunidades y amenazas externas	Son directrices de diferentes ámbitos exógenos a la empresa y que debemos tener en cuenta.
	Determinar fortalezas y debilidades internas	Son actividades que la empresa si puede controlar, por un lado para mejorar y por otro para tomar acciones correctivas oportunamente.
	Establecer objetivos a largo plazo	Son resultados específicos que la empresa busca alcanzar al perseguir su misión. Estos deben ser ambiciosos pero alcanzables.
	Generar estrategias alternativas	Las estrategias son los medios por los cuales se cumplen los objetivos a largo plazo y que implican consecuencias multifuncionales.
	Elegir las estrategias a seguir	
IMPLEMENTACION	Establecer objetivos anuales	Estos deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial.
	Formular políticas	Son medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos. Son guías para tomar decisiones
	Motivar a los empleados y destinar recursos para ponerla en ejecución	Es una función importante ya que sin el apoyo de los empleados no puede ejecutarse ningún plan.
EVALUACION	Revisar los factores externos e internos	Examinar si las medidas tomadas a lo largo de la formulación e implementación han sido correctas o deben corregirse.
	Medir el desempeño	
	Realizar acciones correctivas	

Fuente:Magíster Melania Yolanda González Torres. Universidad Técnica Particular de Loja

A continuación se analizan las tres etapas para la empresa *Stanley Tecnología*, teniendo en cuenta la información sobre el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa que se presenta por parte de la ejecutiva asignada por ellos.

Cuadro 28. Cuadro etapas de la administración estratégica *Stanley Tecnología*

### CUADRO ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA STANLEY TECNOLOGÍA

FORMULACIÓN	Desarrollar la visión y misión	<p>MISIÓN: Somos una organización que ofrece productos con tecnología de punta para la automatización de puertas y sistemas de acceso peatonal y vehicular, seguridad electrónica y tecnología termo acústica para puertas y ventanas. Cuenta con un equipo de trabajo comprometido para brindar un servicio excelente, oportuno y eficaz, con el objeto de exceder las expectativas y necesidades del cliente, buscando constantemente el mejoramiento de la calidad de nuestros productos y servicios. Contamos con el respaldode la compañía <i>Stanley Acces Technologies Inc.</i>, compañía americana con más de 150 años de experiencia en el campo de la seguridad.</p> <p>VISIÓN: Lograr para el año 2015 ser líderes y alcanzar el reconocimiento a nivel nacional e internacional en la producción y distribución de mecanismos para la automatización de accesos peatonales y vehiculares, además de todas las líneas de productos que manejamos, soportados en un personal competente y un desarrollo tecnológico permanente, que garanticen un excelente servicio a nuestros clientes y el crecimiento de la organización.</p>
-------------	--------------------------------	---

	Identificar oportunidades y amenazas externas		Ver matriz DOFA	<i>Stanley Tecnología</i>
	Determinar fortalezas y debilidades internas		Ver matriz DOFA	<i>Stanley Tecnología</i>
	Establecer objetivos a largo plazo		Los objetivos estratégicos en <i>Stanley</i> no están claramente definidos, debido a que se plantean por áreas y periodos cortos de tiempo, por lo cual puede deducirse que la empresa no ha diseñado objetivos en línea con la misión y la visión para períodos de largo plazo.	
	Generar alternativas	estrategias	Debido a que no se definen claramente los objetivos estratégicos sino que se presentan	
	Elegir las estrategias a seguir		objetivos por áreas y para el mediano y corto plazo, las estrategias se han desarrollado de esta misma forma, para cumplir con las metas trazadas.	
IMPLEMENTACIÓN	Establecer anuales	objetivos	Administrativos: definir funciones específicas, metas establecidas y responsables en las diferentes áreas de la empresa. Marketing: incrementar ingresos por ventas en la empresa, aumentando el número de clientes. Finanzas: estructurar el Departamento Financiero para manejo de recursos, y su aplicación periódica. Producción: diseñar una cadena de abastecimiento para el desarrollo de compras y ventas. Sistemas de Información: establecer el Departamento de Informática para el manejo de sistemas de información.	
	Formular políticas		Las políticas de la empresa se	

		encuentran diseñadas de manera parcial, y se enfocan al desarrollo de actividades en las diferentes áreas y los objetivos propuestos para cada una de ellas.
	Motivar a los empleados y destinar recursos para ponerla en ejecución	Los empleados de la empresa tienen un total compromiso con las directivas y las metas trazadas, aunque los recursos para la ejecución de diferentes estrategias no se encuentren definidos.
EVALUACIÓN	Revisar los factores externos e internos	Aplica para el momento en el cual se diseñe e implemente un plan estratégico para largo plazo, con estrategias que permitan sus logros mediante los mecanismos de corto y mediano plazo que se definan para su desarrollo y sostenibilidad.
	Medir el desempeño	
	Realizar acciones correctivas	

Fuente: Elaboración propia basada en Melania Yolanda González Torres

### **8.3 Estudio de inteligencia de mercados en la empresa Stanley Tecnología en Accesos & Cía.**

Según la firma *ROE SMITHSON & Asociados*, reconocida empresa chilena, la inteligencia de mercado se define como el conocimiento del mercado mediante el manejo permanente del flujo de información para determinar el comportamiento de las empresas y las tendencias del mercado donde hacen presencia, es decir, la inteligencia de mercado se define como el conocimiento del comportamiento de las variables críticas que definen un mercado objetivo. A continuación se presenta un análisis de inteligencia de mercado para Panamá.

#### **8.3.1 Datos generales**

Nombre oficial: República de Panamá

Superficie: 77.082 km<sup>2</sup>

Límites: Al Norte con el Mar Caribe, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con Colombia, y al Oeste con Costa Rica.

Número de habitantes: 2.693.417

Fiesta nacional: 3 de noviembre, día de la separación de Colombia

Capital: Ciudad de Panamá

Idioma oficial: Español; también se hablan guaymí y kuna.

Religión: El 85 % de la población es católica y el resto es protestante.

Ciudades importantes: Colón, David, San Miguelito y Santiago.

La cultura y el folclor panameños son una combinación de influencias indígenas, africanas, españolas y norteamericanas, que encuentran su expresión en las artesanías típicas, la música, la religión, los deportes y la cocina tradicional. La cultura cosmopolita de las ciudades cercanas al canal presenta un gran contraste con la cultura de las áreas rurales. El campo, con sus ranchos y su tradición ganadera es una región de mayor influencia hispánica. En esta zona se preservan las antiguas canciones tradicionales y la industria del sombrero, sobre todo cerca de los pueblos de Chitré y Las Tablas. Los territorios habitados por los diversos grupos indígenas del país también exhiben aspectos culturales distintos, representados por sus lenguas y artesanías propias. Algunos ejemplos son las coloridas molas de las mujeres kuna y las bolsas de red fabricadas por los indios guaymí. Los kuna también se distinguen por sus tradiciones orales que incluyen interesantes poemas épicos. Otras áreas de interés cultural son las islas de la Bahía del Almirante, en la costa caribeña, con sus costumbres netamente antillanas (consultado en <http://www.wiley.com/college/modlang/dawson394416/panorama/Panamá/depyocio.html>).

A causa de la influencia del canal que atraviesa el país, los panameños han adoptado elementos de las culturas de Sudamérica, Centroamérica, el Caribe, los EE.UU., Asia y el Medio Oriente. La influencia caribeña es más visible en las costas del norte del país, entre los habitantes de origen africano, que son descendientes de familias caribeñas angloparlantes que vinieron al país para ayudar en la construcción del canal. La influencia estadounidense es evidente en las clases media y alta de las ciudades, quienes generalmente son bilingües. La comida panameña refleja influencias colombianas, estadounidenses y caribeñas: entre los ingredientes más utilizados están el arroz, los frijoles y el maíz. La cerveza y el ron domésticos son populares en Panamá, pero los refrescos son generalmente de origen estadounidense. La

cultura popular de Panamá también refleja su herencia multicultural, los ritmos caribeños y el rock estadounidense son más populares que la música tradicional de origen hispánico. En la televisión, las telenovelas mexicanas y venezolanas compiten con la programación estadounidense (Consultado en <http://www.wiley.com/college/modlang/dawson394416/panorama/Panamá/depyocio.html>)

Deportes y ocio de Panamá. La influencia estadounidense es evidente en la vida deportiva del país. El baloncesto es muy popular y existen numerosos equipos regionales y una selección que compite a nivel internacional. El béisbol es otro deporte popular: muchos panameños han jugado en equipos estadounidenses profesionales. El boxeo también es un deporte importante. Entre los boxeadores panameños más famosos están Roberto Durán, campeón mundial en cuatro ocasiones distintas y Eusebio Pedroza, quien fue campeón de peso mosca (featherweight) desde 1978 hasta 1985. Panamá tiene hermosas playas y los aficionados al buceo encuentran verdaderos paraísos para practicar este deporte alrededor de las islas Coiba y Perlas y por supuesto, cerca del canal, donde se pueden encontrar restos de naufragios (shipwrecks) y de las maquinarias utilizadas para la construcción del canal. Las playas de la península del Azuero son ideales para practicar el surf y la pesca deportiva, y los parques nacionales ofrecen excelentes oportunidades para la observación de aves. El Instituto Panameño de Turismo patrocina (sponsors) la celebración de las fiestas tradicionales y apoya la preservación de la música y la danza folclóricas. Los festivales religiosos panameños son famosos por su colorido y su música. Quizá el más admirado es el que toma lugar durante el carnaval. En ciertas ciudades el municipio organiza los festivales de la Semana Santa, entre los más conocidos está el de un pueblito llamado Villa de los Santos. En Portobelo, situada en la costa caribeña, donde la mayoría de los habitantes son mulatos, se celebra el festival del Cristo Negro (consultado en <http://www.wiley.com/college/modlang/dawson394416/panorama/Panamá/depyocio.html>)

Geografía y turismo de Panamá. Este país tiene una cordillera central que divide el país en dos zonas: una, con costas en el Océano Atlántico; otra, con costas en el Océano Pacífico. Los dos sistemas montañosos principales son las montañas de Tabasará en el oeste y la cordillera de San Blas en el este. Estos sistemas están separados por una zona de tierras bajas que divide el país de este a oeste. En estas tierras se encuentra el canal de Panamá. La mayor parte de las ciudades y pueblos del país se encuentran en el sureste, pero las zonas más próximas al canal concentran la mayor parte de la población del país. El pico más alto del país es el volcán inactivo Barú, que tiene 3.475 metros de altura. El territorio panameño también incluye más de



1.600 islas en el Pacífico, el Atlántico y el Mar Caribe. La costa del Atlántico se extiende por la península del Azuero y el golfo de Panamá y contiene numerosas bahías y la laguna de Chiriquí. Los principales archipiélagos en la costa caribeña son los de Bocas del Toro y San Blas. La costa del Pacífico es más irregular. Allí se encuentran la mayoría de las islas pertenecientes a Panamá, incluyendo las Islas Perlas y las islas de Taboga, Cébaco, Parida, Jicarón y Coiba (Consultado en <http://www.wiley.com/college/modlang/dawson394416/panorama/Panamá/depyocio.html>).

Hay muchos destinos turísticos excelentes en Panamá. El Instituto Panameño de Turismo es la institución gubernamental responsable por las actividades turísticas del país. El país ofrece exóticos bosques tropicales, montañas, innumerables playas, tribus indígenas, una bonita capital, lugares históricos y una de las maravillas de la ingeniería del mundo, el Canal de Panamá. Hoy en día, Panamá es también uno de los mejores lugares para el ecoturismo. Sus bosques tropicales lluviosos encierran una biodiversidad asombrosa. Panamá tiene 934 especies de aves y algunos de los mejores y más accesibles lugares en el mundo para la observación de aves. Pipeline Road, el sitio que tiene el récord mundial de especies de aves observadas (350 especies de aves vistas en un día) está a media hora de la capital. En Panamá es posible estar muy cerca de lo mejor de la naturaleza sin tener que viajar largas distancias. En las playas existen muchos lugares de veraneo con servicios completos, exóticos e inusuales. Panamá ofrece pesca, buceo, esnórquel y navegación. Hay cinco áreas para el buceo y el esnórquel: Bocas del Toro, Isla Coiba, el Archipiélago de las Perlas, Isla Grande y para el buceo histórico y el mismo Canal de Panamá. Otro atractivo de Panamá es la amabilidad y la diversidad de su gente. El país es un lugar perfecto para el turismo étnico. Allí viven seis tribus indígenas, cada una ha preservado su propio estilo de vida y fascinante cultura. Muchos viven en áreas accesibles y están felices de compartir su vida y cultura con los visitantes (Consultado en <http://www.wiley.com/college/modlang/dawson394416/panorama/Panamá/depyocio.html>).

**Gobierno y política de Panamá.** Es un Estado Independiente y territorialmente soberano, en donde los derechos individuales y sociales son jurídicamente respetados y donde la voluntad de las mayorías está representada por el libre sufragio para la elección del gobierno cada cinco años. El Poder Público se compone de tres Órganos: Legislativo; Ejecutivo y Judicial. Estos organismos son independientes pero a la vez se complementan para la debida creación y cumplimiento de las leyes en el país. La Constitución Política de Panamá de 1972, reformada por los Actos Reformatorios de 1978 y por el Acto Constitucional de 1983, presenta un gobierno

unitario, republicano, democrático y representativo. Están representados los tres Órganos del Estado. Órgano Ejecutivo. Compuesto por el Presidente de la República (S.E. Ricardo Martinelli Berrocal) y los ministros de Estado que componen el gabinete. El Presidente es elegido por sufragio popular directo, por un período de cinco años mandatorios, de igual manera será elegido el primer Vicepresidente. Órgano Judicial. Es el ente administrador de la justicia en forma permanente. El Órgano Judicial está constituido por la Corte Suprema de Justicia, los tribunales y los juzgados que la ley establezca, según la Constitución Política de la República de Panamá. Órgano Legislativo. La Asamblea Nacional de Panamá tiene como actividad principal la creación de leyes. Está conformada por los Diputados de la Nación, escogidos mediante postulación partidista y votación popular directa para ocupar el cargo por un período de 5 años. (Consultado en <http://www.wiley.com/college/modlang/dawson394416/panorama/Panamá/depyocio.html>)

Cuadro 29. Datos geográficos y demográficos de Panamá

<b>Datos geográficos y demográficos</b>	
Población total (censo 2010)	3,405,813 habitantes
Superficie total	75,517 km <sup>2</sup>
Mar territorial	200 millas náuticas
Costas	2,490 kilómetros
Densidad de población	45.9 habitantes por km <sup>2</sup> .
División geográfica	9 Provincias, 3 comarcas indígenas y 2 comarcas con nivel de corregimiento
Provincias más pobladas	Panamá: 1,713,070 (23.4% más, respecto al año 2000), Chiriquí: 416,873 (13% más, respecto al año 2000), Colón: 241,928 (18.5% más respecto al año 2000), Coclé: 233,708 (15.4% más respecto al año 2000)
Número de viviendas en el país	1,063,409 viviendas (34% más que el año 2000)
Densidad de viviendas en el país	14.3 viviendas por km <sup>2</sup>
Estructura de la población según raza	El 70% de los panameños son mestizos, el 12.6% son indígenas y 9.2% afro descendientes. Hay grupos minoritarios de blancos y asiáticos.
Estructura de la población por edad	El 29.2% de la población tiene menos de 15 años, el 63.4% tiene entre 15 y 64, y el 7.4% tiene más de 65 años.
Idiomas oficiales	Castellano (Oficial) Inglés (Comercial)

Religiones	Católicos (mayoría) cristiano evangélicos (sector en crecimiento) y grupos minoritarios (adventistas, testigos de Jehová, mormones)
------------	---

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá. Panamá en cifras 2005-2009.

## 8.2.4 PIB y Sector financiero

Cuadro 30. Producto Interno Bruto Panamá

<b>Producto Interno Bruto y Sector Financiero 2009</b>	
Producto Interno Bruto a precios constantes 2010	20,862.9 millones de dólares
Crecimiento del PIB a precios constantes vs 2009	10.6%
PIB Per cápita a precios constantes	US\$ 6,536 (8.9% más que el año 2010)
Composición del PIB por sectores económicos	Agricultura (5.2%); industria (14.0%); servicios (80.8%)
Deuda pública al 31/12/2010	US\$ 12,814.2 millones
Relación deuda pública/PIB 2010	41.7%
Déficit fiscal 2010	2.3% (703 millones)
Inversión pública (presupuesto)/PIB 2010	19.26%
Bancos de licencia general	48 bancos
Bancos de licencia internacional	28 bancos
Bancos con licencia de representación	14 bancos
Bancos oficiales	2 bancos
Total de bancos del Centro Bancario Internacional	92 bancos
Activos del Centro Bancario Internacional (2010)	US\$ 81,675 millones (13.7% más que 2010)
Utilidad neta del CBI (a noviembre 2011)	1,171 millones (15.4% superior a noviembre 2010)
Depósitos internos totales del sistema bancario a noviembre de 2011	US\$ 33,376 millones (11.99% más que noviembre 2010)
Crédito interno del sistema bancario a noviembre de 2011	US\$ 29,397 millones (16.7% más que noviembre 2010)
Tasa de Inflación urbana 2011	5.9%
Grado de inversión	Fitch Ratings 2011 (BBB) Perspectiva Estable; Moody's (Baa3) Perspectiva

	Estable; Standard & Poor's (BBB-) Perspectiva Estable
--	--

Fuente: www.cia.gov

## 8.2.5 Comercio Exterior Panamá

Cuadro 31. Comercio Exterior Panamá

<b>Comercio Exterior de Panamá en 2011</b>	
Comercio total generado en 2011	US\$ 10,088,573,681.00 (2.2 % más respecto a 2010)
Exportaciones (X)	US\$ 785,248,681.00 (8.3% más respecto a 2010)
Importaciones (M)	US\$ 9,303,325,000.00 (1.7% más respecto a 2010)
Déficit comercial 2011 (X-M)	US\$ -8,518,076,319.00
Socios comerciales de exportaciones 2011	Estados Unidos (20.8%), Canadá (15.4%), Suecia (7.0%), Costa Rica (6.7%), China (4.9%), Taiwán (4.4%), Países Bajos (4.4%), Zona libre de Colón (3.7%), Italia (2.6%), India (2.4%)
Socios comerciales de importaciones 2011	Estados Unidos (25.7%), Zona Libre de Petróleo (21.6%), Zona libre de Colón (9.6%) China Continental (4.8%) Costa Rica (4.6%), México (4.0%), Colombia (4.0%), Corea del Sur (2.7%), Japón (2.6%) Brasil(2.6%), España (2.5%), Guatemala (1.8%), Alemania (1.4%)
Cinco principales productos de exportación (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Oro en bruto, excepto polvo, para uso no monetario (Arancel 71081200): US\$ 116,765,948 (15.0% del Valor FOB total exportado y 66.0% de incremento respecto al valor FOB (Oro) exportado en 2010)</li> <li>Bananas o Plátanos frescos o secos (Arancel 0803): US\$ 86,338,825 (11% del Valor FOB total exportado y 32.4% de incremento respecto al valor FOB (Bananas o plátanos) exportado en</li> </ol>

	<p>2010</p> <p>3. Hierro, desperdicios y desechos de fundición (Arancel 72041000): US\$ 40,777,732 (representa el 5.2% del Valor FOB total exportado) 39.7% de incremento respecto al valor FOB exportado en 2010</p> <p>4. Camarones, langostinos y demás decápodos natantia congelados (Arancel 03061300) : US\$ 37,708,014 (4.8% del valor total FOB exportado y se exportó 6.6% más que valor FOB exportado en 2010)</p> <p>5. Azúcar de caña en bruto, sin aromatizar ni colorear en estado sólido (Arancel 17011100 ) : US\$ 37,157,463 (4.7% del valor FOB total exportado y se exportó 93.6% más que en 2010)</p>
--	---

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá y Viceministerio de Comercio Exterior de Panamá

### 8.2.6 Inversiones en Panamá

Cuadro 32. Comercio exterior Panamá

<b>Inversión extranjera directa 2011</b>	
Lujo anual de IED en Panamá (Año 2011)	US\$ 2,789.8 millones (18.7 % superior a 2010)
Flujo anual IED Bancos de Licencia General (2011)	US\$ 504.1 millones (14% superior a 2010)
Flujo anual IED Bancos de Licencia Intl. (2011)	US\$ 393.9 millones (215.4% superior a 2010)
Flujo anual IED empresas Zona Libre Colón (2011)	US\$ 477.1 millones (23.6% superior a 2010)
Flujo anual IED otras empresas (2011)	US\$ 1,414.7 millones (1.3% superior a 2010)
Renta de la IED en 2011	US\$ 2,094.4 millones (14.5% superior a 2010)

Tratados comerciales suscritos por Panamá	US\$ 513.26 (Segundo lugar en Latinoamérica, seguido de Chile)
Principales países generadores de IED en Panamá (Flujos acumulados al año 2010)	TLC con Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica), TLC con Taiwán, TLC con Singapur, TLC con Chile, TPC con Estados Unidos, TLC con Canadá (Pendiente de aprobación), TLC con Perú (pendiente de firma, Tratado Comercial con República Dominicana, Acuerdo de alcance parcial con Colombia, México y Cuba.
Composición de la IED por sector económico en Panamá 2010	Intermediación Financiera (31.5%); Comercio al por mayor y al por menor (21.2%); Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (20.1%) Suministro de Electricidad, Gas y Agua (8.4%); Actividades empresariales y de alquiler (7.1%); Industria Manufacturera (5.3%); Construcción (3.4%); Hoteles y Restaurantes (2.0%); Actividades de esparcimiento, culturales y deportivas (0.9%); Enseñanza (0.04%)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo

## 8.2.7 Empleo en Panamá

Cuadro 33. Empleo en Panamá

<b>Empleo</b>	
Población Económicamente Activa	1,570,774 personas
Población Económicamente Activa por sector económico	Sector Primario 16.1%, Sector Secundario: 20.4%, Sector Terciario: 63.5%.
Población Ocupada Total	1,500,854 personas
Población ocupada no indígena	1,351,764 personas
Empleo informal 2010	483,249 (41.1% de la población ocupada no agrícola)
Tasa de crecimiento de empleo	0.3%
Tasa de Desempleo Total (agosto 2011)	4.5%
Tasa de participación de la fuerza laboral respecto a población de 15 años y más	61.8%
Hombres %	79.2%
Mujeres %	45.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá

## 8.2.8 Educación en Panamá

Cuadro 34. Educación en Panamá

<b>Alfabetismo y educación</b>	
Tasa de alfabetismo (Mayo2010)	94,5%
Población total matriculada en el Sistema Educativo Nacional (Preescolar, Primaria, Pre media, Media y Univ.) Año 2010	953,039 estudiantes (1.25% superior al año 2009)
PEA ocupada con título de bachiller (2010)	424,746 personas (32.5% de la PEA)
PEA ocupada con título de técnico universitario (2010)	31,473 personas (2.4% de la PEA)
PEA ocupada con título de licenciatura (2010)	184,112 personas (14.1% de la PEA)
PEA ocupada con título de Post Grado (2010)	10,403 personas (0.8% de la PEA)
PEA ocupada con título de Maestría (2010)	26,430 personas (2.0% de la PEA)
PEA ocupada con título de Doctorado (2010)	2,176 personas (0.2% de la PEA)
Personal docente en la República, Educación Pre Escolar hasta Media (2010)	42,595 docentes (0.4% superior a 2009)
Matrícula de estudiantes desde educación Pre Escolar a Media (2010)	816,160 matriculados (1.2% superior a 2009)
Promedio de número de estudiantes por cada docente (Educación Pre escolar hasta Educación Media)	19 estudiantes por cada docente
Estudiantes graduados en la República de Panamá (2008)	79,176 graduados
Costo total por alumno asumido por el Estado (2009)	US\$ 1,052.33 dólares
Gasto efectuado por el gobierno central en educación 2009	US\$ 998,757 dólares
Presupuesto público destinado a la educación (2010)	US\$ 896,568,000

Fuente: Censo Nacional de Población, Panamá

## 8.2.9 Infraestructura

Cuadro 35. Infraestructura y proyectos

Infraestructura y proyectos a realizar	
Extensión de ferrocarril	79 km
Extensión de la red vial de Panamá (2009)	13,973.94 km
Oleoductos	131 km
Cables de fibra óptica	5 Cables: Maya 1, Arcos 1, SAC 1, MAC, Pan American
Aeropuertos	16 (en mejoras: Colón y Veraguas y Panamá)
Puertos	Bocas Fruit, Colon Container Terminal, CPT, Manzanillo International Terminal, Balboa, Cristóbal, PTP Rambala Chiriquí, T Granelera de Bahía Las Minas, Samba Bonita
Longitud de líneas de distribución	26,422.37 km
Capacidad instalada para generación de electricidad 2009	50.82% Energía Térmica y 49.18% Energía Hidro
Zonas Especiales Económicas (2010)	Zona Libre de Colón (2,960 empresas), Área Económica Panamá Pacífico (70 empresas), Zonas Procesadoras de Exportación (91 empresas y 14 zonas procesadoras), Ciudad del Saber (operan 66 empresas, 45 organismos internacionales; 25 locales comerciales y 34 centros de educación superior.)
Algunos proyectos a realizar hasta 2014	Extensión de Autopista Panamá Colón Conectividad entre corredores Vía circunvalación Howard- Puente Centenario Extensión de Corredor Norte hasta Aeropuerto Tocumen Cadena de Frío Conexión directa a las instalaciones de carga de Tocumen Reconstrucción de red vial en la Zona Libre de Colón



	Ciudad Gubernamental Reordenamiento vial de la ciudad capital Aeropuerto Internacional de Rio Hato Sistema Integrado de transporte Público (Metro Bus)
--	---

Fuente: [www.proinvex.gob.pa](http://www.proinvex.gob.pa)

## 8.2.10 Transporte en Panamá

Cuadro 36. Transporte y logística

<b>A. Marítimo</b>	
Tránsito de naves por el Canal de Panamá 2010	14,230 naves
Tránsito de buques de alto calado (2010)	12,591 naves
Tránsito de buques Panamáx (2010)	6,231 naves
Ingresos por peajes (2010)	US\$ 1,482.1 millones
Toneladas largas de carga por el Canal de Panamá (2010)	204.8 millones de Toneladas largas
10 Primeros países usuarios del Canal de Panamá (2010)	Estados Unidos, China, Chile, Japón, Corea del Sur, Ecuador, Colombia, Perú, México, Panamá
Marina Mercante	(p) 8,899 naves a diciembre de 2010
Movimiento de Contenedores en el Sistema Portuario Nacional (TEU's) 2010	5,592,865 TEU's (31.8% más que 2009)
Movimiento de Contenedores en Unidades 2010	3,346,134 unidades
Movimiento de vehículos en el sector portuario 2010	168,784 unidades
Movimiento de carga (Ton. Métricas) 2010	57,090,518 toneladas métricas
Movimiento de pasajeros de cruceros 2010	80,788 pasajeros
Movimiento de pasajeros domésticos en puertos nacionales 2010	1,063,745 pasajeros
<b>B. Aéreo</b>	
Cantidad de Compañías Aéreas de Carga	30

Operantes	
Movimiento de Operaciones en Tocumen Internacional (Enero - Septiembre 2010)	61941
Movimiento de pasajeros registrados (Enero - Septiembre 2010)	3,669,867 pasajeros
Total de Carga y correo transportado (Enero - Septiembre 2010)	69998
Destinos atendidos desde Tocumen 2010	56 destinos en 27 países
Promedio de vuelos diarios desde Tocumen Internacional 2009	120 (95 de ellos son de pasajeros)
Top 10 destinos principales según Origen/Destino por Panamá 2009	Miami, Bogotá, San José, Caracas, La Habana, México, Houston, Lima, Santo Domingo, Buenos Aires
Tipo de carga aérea transportada 2009	80% cargueros y 20% carga de aeronavespasajeros
Top 10 aerolíneas de carga operantes en Tocumen (Operaciones)	Grupo DHL (51.2%), LAU (6.9%), UPS (6.8%), APW (6.7%), PS (6.7%), FDX (6.6%), KRE (6.2%), ATN (2.1%), CUB (1.8%), VNE (1.3%)

Fuente: Informe anual de la Autoridad Marítima de Panamá, la Autoridad del Canal de Panamá y la Autoridad del Aeropuerto Internacional de Tocumen

## 8.2.11 Hotelería en Panamá

Cuadro 37. Hoteles en Panamá

<b>Hoteles (*Ubicados en ciudad de Panamá)</b>	
Número de unidades de habitación al final del período (2010)	5,897 (2.0% superior a 2009)
Promedio diario de cuartos ocupados durante el período (2010)	3,867 (16.4% superior a 2009)
Promedio diario de pernoctaciones durante el período (2010)	6,464 (8.4% superior a 2009)
Porcentaje de ocupación habitacional durante el período (2010)	66.8% (15.7% superior a 2009)
Entrada de pasajeros residentes en el exterior a Panamá en 2010	3,906,000 pasajeros (11.3% superior a 2009)
Entrada de Turistas a Panamá en 2010	1,319,000 turistas (9.9% superior a 2009)

Gastos efectuados por los turistas en 2010	US\$ 1,676,364 ,000 (13% superior a 2009)
Nuevos Proyectos Hoteleros a inaugurar entre 2011-2012	Condo Hotel Trump (200 hab), Hilton Garden InnPanamá (171 hab), Hilton Panamá (351 hab), Waldorf Astoria Hotel (220 hab), Doubletreeby Hilton (213 hab), Hayatt Place Hotel (167 hab), Megápolis (240 hab), Hotel Ritz (200 hab), CourtyardPanamá Real Hotel (200 hab), Hotel Bristol (100 hab), Hotel Ramada Plaza & Casino (326 hab), DaysInn (209 Hab), Hotel Gran Terminal (120 hab), Westin Playa Bonita Panamá (611 hab), Aloft (312 hab)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República de Panamá

Cuadro 38. Zona Libre Colón

<b>Zona Libre de Colón</b>	
Movimiento comercial de la Zona Libre de Colón (2010)	US\$ 21,624,215,000.00
Cantidad de empresas instaladas (2010)	2,960 empresas (807 representadas y 2,153 usuarias)
Valor CIF de importaciones (2010)	US\$ 10,228,285,000.00
Valor FOB de reexportaciones (2010)	US\$ 11,395,930,000.00
IED registrada (2010) empresas de la Zona Libre de Colón	3US\$ 386.1 millones (64.2% más que 2009)

Fuente: Departamento de Mercadeo, Zona Libre de Colón y Contraloría General de Panamá

Las perspectivas actuales del entorno económico nacional tienden a continuar con un auge significativo importante, el cual permite que muchas actividades económicas propias de este sistema económico abierto presenten un gran dinamismo e impulso para el período anual 2013. Todo esto indica, de manera general, que se sigue confiando en el país como tal, en su economía destacada, su sistema financiero estable, las políticas económicas y fiscales que incentivan el comercio y la inversión nacional e internacional, por citar algunos factores importantes (Consultado en <http://www.capac.org/>).

En cuanto al panorama real de la economía internacional, todavía persiste su desaceleración con una tendencia de moderado crecimiento para este año en curso. Esto repercute negativamente en el ámbito comercial internacional sobre todo para los países de América Latina y el Caribe. Lo anterior, es debido a países que conforman la Unión Europea, esta última sigue en recesión, así como también China, que ha desacelerado su crecimiento económico y por ende va reduciendo significativamente el valor de las exportaciones de países de la región, y Panamá no escapa de esta realidad actual.

A pesar de todo este panorama internacional poco alentador, existe positivismo y confianza en la mejoría de su comportamiento, sin embargo, es menester tomar medidas como el cambio en las políticas arancelarias, diversificar los mercados, consolidar los temas comerciales, entre otros puntos clave para enfrentar las vicisitudes que están afectando a muchos países alrededor del mundo. En el plano nacional, se sigue registrando un favorable comportamiento en los principales indicadores económicos y financieros, favoreciendo positivamente a los sectores económicos más representativos del país, como es el caso particular de la industria de la construcción y sus actividades conexas. Dicha actividad muestra un óptimo desempeño en lo que va del año 2013 y la tendencia se mantendrá por el resto del año, porque el mercado ha permitido que se desarrollen múltiples proyectos de diversa índole, tanto residencial como no residencial (Consultado en <http://www.capac.org/>)

**Estructuras metálicas, artículos de ferretería y sistemas constructivos.** Se mantiene una tendencia creciente al desarrollo de proyectos hoteleros y centros comerciales, así como de infraestructura (carreteras, puentes, hospitales y viviendas de interés social). El gobierno tiende a apoyar la inversión en las mejoras de la infraestructura del país. Los canales de distribución más eficaces para los sectores de materiales de construcción y el metalmecánico son los almacenes enfocados en artículos de ferretería y en los distribuidores, fabricantes de tejas o carriolas, quienes debido a la escasez de producción importan láminas de acero o alambón; distribuidores de maquinaria y constructoras, puerta automáticas para la industria de la construcción, señalamiento oportuno para la expansión de Stanley en el mercado Panameño (Consultado en <http://www.capac.org/>)

**Clientes y naturaleza de los productos.** Esta industria se desarrolla con la participación de tres tipos de inversionistas: La inversión pública (Gobierno) y la inversión privada (local y extranjera). Estas fuentes de inversión generan una variedad de productos que clasificamos de la siguiente manera:

- Financiamiento estatal para proyectos residenciales
- Inversión pública en proyectos de infraestructura de carreteras, acueductos entre otros
- Inversión pública en edificaciones (educación, salud, etc.)
- Inversión privada para proyectos residenciales y comerciales
- Inversión privada para proyectos hoteleros y turísticos
- Inversión privada para infraestructura portuaria
- Inversión privada para infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones

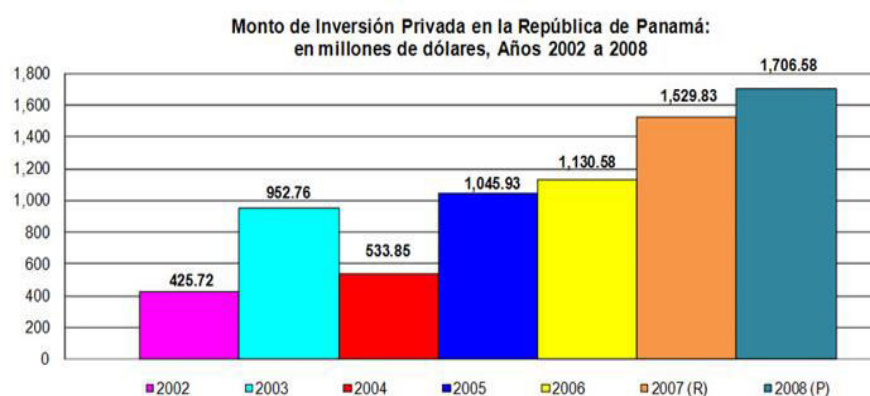
## Factores Productivos

El desarrollo de la industria de la construcción obedece entre otros a los siguientes factores:

- Confianza en el sistema económico
- Liquidez en el sistema bancario, que permita la disposición de fondos de inversión
- Bajas tasas de intereses en las cuentas de ahorro y depósitos a plazo
- Incentivos fiscales adecuados para incentivar la inversión (a compradores, promotores e inversionistas)
- Demanda por el producto, capacidad de adquisición y estabilidad económica de los compradores
- Estabilidad política
- Mano de obra y materiales

(Consultado en <http://www.capac.org/>)

Gráfico 18. Inversión en Panamá



Fuente: Cámara Panameña de la Construcción. 2013

**Segmentación y Concentración.** Por tratarse de un país con altos niveles de concentración poblacional en las áreas metropolitanas, gran parte de la inversión se concentra en la misma. Sin embargo, distinguimos el área metropolitana del país, como la composición geográfica de cinco distritos: Panamá, San Miguelito, Colón, Arraiján y La Chorrera. Otros distritos emergentes de inversión son: David, Santiago, Antón, Chame y Chitré.

Cuadro 39. Distritos de la República de Panamá

Tabla 1. Distritos Principales de La República de Panamá: Inversión Privada en millones de dólares

Distritos del Área Metropolitana	2004	2005	Variación	Var%	Distritos Emergentes	2004	2005	Variación	Var%
PANAMÁ	365.9	760.2	394.3	107.8	DAVID	14.4	22.0	7.6	52.6
S. MIGUELITO	40.0	67.0	27.0	67.6	SANTIAGO	12.4	11.4	-1.0	-8.3
COLÓN	20.1	41.4	21.3	105.8	ANTÓN	6.9	19.1	12.2	177.1
ARRAJÁN	12.8	39.5	26.7	208.0	CHAME	7.8	11.2	3.4	42.9
LA CHORRERA	8.1	5.8	-2.3	-28.0	CHITRÉ	7.8	7.3	-0.5	-6.7
		914.0					71.0		

CAPAC, Dirección Económica, Michael B. Fernández Y.

Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República y Municipios del país.

Tabla 2. Distritos Principales de La República de Panamá: Inversión Privada en millones de dólares

Distritos del Área Metropolitana	2005	2006	Variación	Var%	Distritos Emergentes	2005	2006	Variación	Var%
PANAMÁ	760.2	783.0	22.7	3.0	DAVID	22.0	28.4	6.4	29.0
S. MIGUELITO	67.0	58.7	-8.3	-12.4	SANTIAGO	11.4	13.1	1.7	14.9
COLÓN	41.4	84.3	42.9	103.6	ANTÓN	19.1	17.6	-1.6	-8.1
ARRAJÁN	39.5	23.4	-16.1	-40.7	CHAME	11.2	30.7	19.6	175.1
LA CHORRERA	5.8	11.0	5.1	88.8	CHITRÉ	7.3	8.2	0.9	12.9
		960.4					98.1		

CAPAC, Dirección Económica, Michael B. Fernández Y.

Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República y Municipios del país.

Tabla 3. Distritos Principales de La República de Panamá: Inversión Privada en millones de dólares

Distritos del Área Metropolitana	2006	2007	Variación	Var%	Distritos Emergentes	2006	2007	Variación	Var%
PANAMÁ	783.0	1,166	383.4	49.0	DAVID	28.4	33.7	5.3	18.5
S. MIGUELITO	58.7	67.5	8.7	14.8	SANTIAGO	13.1	10.9	-2.2	-16.8
COLÓN	84.3	40.5	-43.8	-52.0	ANTÓN	17.6	46.0	28.4	161.6
ARRAJÁN	23.4	30.1	6.6	28.3	CHAME	30.7	34.4	3.6	11.8
LA CHORRERA	11.0	12.8	1.9	17.0	CHITRÉ	8.2	6.9	-1.3	-15.8
		1,317					131.9		

CAPAC, Dirección Económica, Michael B. Fernández Y.

Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República y Municipios del país.

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción.2013

**Competencia y barreras de participación.** Las empresas miembros de la Cámara Panameña de la Construcción, lideran la oferta y desarrollo de proyectos residenciales en todos los segmentos de costos (bajo, medio y alto). En el desarrollo de infraestructuras, las calificaciones y el nivel de competencia de los miembros del gremio (CAPAC) han permitido que a empresas nacionales se les adjudique la ejecución de importantes proyectos del Estado. La industria de la construcción se desempeña en un fuerte ambiente de competencia y sin restricciones a la participación de empresas locales o extranjeras.

Cuadro 40. PIB a precios de comprador total y sus variaciones porcentuales anuales. 1997-2013

AÑO	PIB Nacional (en millones de balboas)	Variación Porcentual (%) Anual del PIB Nacional
1997	9,924.40	6.46
1998	10,653.00	7.34
1999	11,070.30	3.92
2000	11,370.90	2.72
2001	11,436.20	0.57
2002	11,691.10	2.23
2003	12,182.80	4.21
2004	13,099.20	7.52
2005	14,041.20	7.19
2006	15,238.60	8.53
2007	17,084.40	12.11
2008	18,812.90	10.12
2009	19,538.40	3.86
2010 (R)	21,024.30	7.61
2011 (P)	23,253.60	10.60
2012 (E)	25,395.00	9.21
2013 (PE)	27,375.00	7.80

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

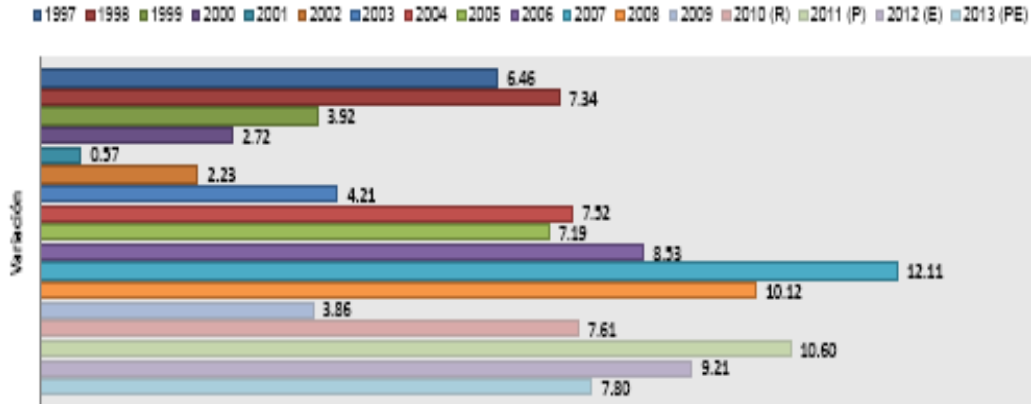
Gráfico 19. Comportamiento del PIB en Panamá



Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

Gráfico 20. Desempeño del PIB en Panamá

GRÁFICA 2: DESEMPEÑO DEL PIB NACIONAL EN PORCENTAJES (%)  
AÑOS: 1997-2013(PE)

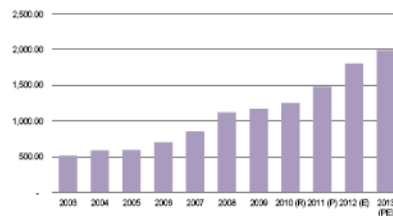


Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

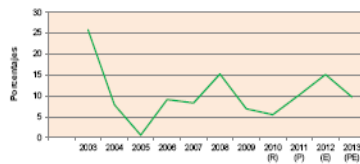
Gráfico 21. PIB del Sector Construcción de Panamá. Porcentajes anuales, 2003 a 2013

AÑO	PIB Construcción (en millones de balboas)	Variación Porcentual Anual del PIB Construcción	Aporte Porcentual (%) en el Crecimiento	Participación Porcentual Anual en la Construcción
2003	516.70	32.48	25.77	4.24
2004	588.60	13.92	7.85	4.45
2005	594.60	1.02	0.64	4.23
2006	704.00	18.40	9.14	4.52
2007	897.20	21.76	8.30	5.02
2008	1,120.30	30.69	19.22	5.55
2009	1,170.30	4.45	6.89	5.89
2010 (R)	1,262.90	7.01	5.62	6.88
2011 (P)	1,480.10	18.19	10.22	6.37
2012 (E)	1,802.80	21.80	15.07	7.10
2013 (PE)	1,995.00	10.66	9.71	7.29

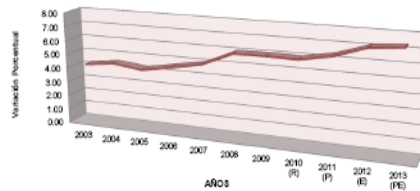
CRECIMIENTO DEL PIB DE LA CONSTRUCCIÓN NACIONAL EN MILLONES DE BALBOAS AÑOS 2003 - 2013 (PE)



APORTE PORCENTUAL DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL CRECIMIENTO DEL PIB. AÑOS 2003-2013



PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ANUAL EN LA CONSTRUCCIÓN AÑOS 2003 - 2013



CAPAC, Dirección Económica, MDP / CISS  
Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Estadística y Censos  
(R) Cifras revisadas  
(P) Cifras preliminares  
(E) Cifras estimadas  
(PE) Cifras proyección estimada

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013



**Comparativo entre la Ley de Interés Preferencial y No Preferencial:**El gobierno aprobó la Ley 28 de 2012 en la cual introduce modificaciones al régimen de interés preferencial. Básicamente, eleva el monto máximo del valor de la hipoteca cubierta por este régimen fiscal de B/. 80,000.00 a B/. 120,000 lo que representa un aumento de 50% del valor establecido anteriormente en la modificación de 2008, e incluso superior al valor de B/. 100,000 que originalmente se había anunciado. El tramo inferior favorecido con el subsidio total del interés del préstamo subió de B/. 30,000.00 a B/. 35,000.00.

La ley fue aprobada porque consiste en un método de actualización de precios de las viviendas, cuyos insumos de construcción se han elevado afectando al consumidor final y dificultando el acceso a una vivienda nueva. Así, se pretende modificar los incentivos para permitir a más hogares acceder a una vivienda propia y mantener activo el sector de la construcción y el bancario. En los cuadros N° 3 y N° 4 se anexa el saldo de crédito de vivienda hipotecario con Ley de Interés Preferencial y sin Ley de Interés Preferencial en millones de balboas, y con sus respectivas variaciones, tanto relativa como absoluta, para los períodos comprendidos entre enero a mayo del 2012 al 2013 respectivamente. Se hace un comparativo del comportamiento evolutivo entre ambos segmentos, cómo ha crecido en los últimos meses.

Cuadro 41. Crédito con Ley de Interés Preferencial y No Preferencial

**CUADRO N° 3 SALDO CRÉDITO DE VIVIENDA HIPOTECARIA CON LEY PREFERENCIAL DEL SISTEMA BANCARIO DE PANAMÁ**  
**En Millones y Variaciones Porcentuales. Años: 2012-13 (Mayo)**

MES	AÑO 2012	AÑO 2013	Variación Porcentual Relativa 2013/2012	Variación Absoluta 2013/2012
	Saldo Vivienda Hipotecaria con Ley Preferencial	Saldo Vivienda Hipotecaria con Ley Preferencial		
Enero	2,478.1	2,787.9	12.50	309.9
Febrero	2,499.6	2,801.1	12.06	301.4
Marzo	2,521.2	2,831.9	12.32	310.7
Abril	2,539.6	2,861.6	12.68	322.1
Mayo	2,558.1	2,922.2	14.23	364.1
<b>Promedio a 5 meses</b>	<b>2,519.3</b>	<b>2,840.9</b>	<b>12.77</b>	<b>321.6</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos de Panamá  
 CAPAC, Dirección Económica

**CUADRO N° 4 SALDO CRÉDITO DE VIVIENDA HIPOTECARIA SIN LEY PREFERENCIAL DEL SISTEMA BANCARIO DE PANAMÁ**  
**En Millones y Variaciones Porcentuales. Años: 2012-13 (Mayo)**

MES	AÑO 2012	AÑO 2013	Variación Porcentual Relativa 2013/2012	Variación Absoluta 2013/2012
	Saldo Vivienda Hipotecaria sin Ley Preferencial	Saldo Vivienda Hipotecaria sin Ley Preferencial		
Enero	3,872.3	4,547.2	17.43	674.9
Febrero	3,903.8	4,568.6	17.03	664.8
Marzo	3,951.5	4,619.1	16.90	667.6
Abril	4,003.6	4,732.0	18.19	728.4
Mayo	4,072.2	4,771.4	17.17	699.3
<b>Promedio a 5 meses</b>	<b>3,960.7</b>	<b>4,647.7</b>	<b>17.35</b>	<b>687.0</b>

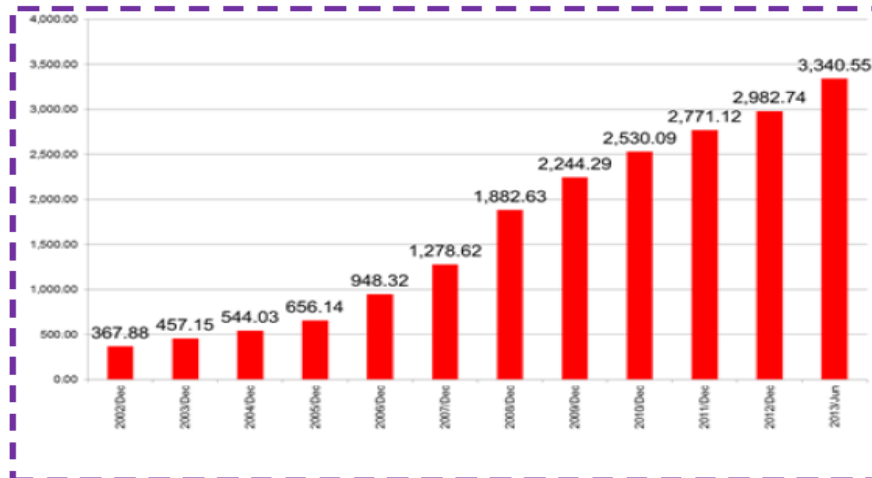
Fuente: Superintendencia de Bancos de Panamá  
 CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

Gráfico 22. Créditos Sector de la Construcción

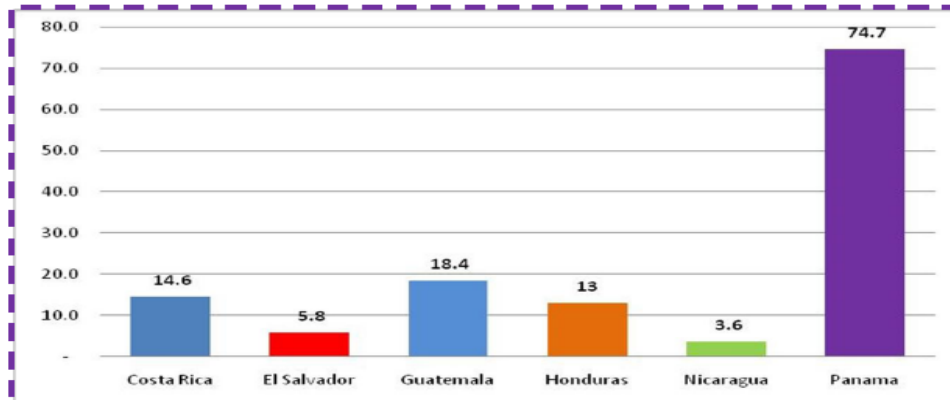
## ANEXO ESTADÍSTICO

**CRÉDITOS LOCALES SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA  
BANCARIO NACIONAL EN MILLONES DE BALBOAS**  
Periodo: Diciembre 2002 – Junio 2013



Fuente: Superintendencia de Bancos de Panamá  
CAPAC, Dirección Económica

**CARGA TOTAL DE PUERTOS PRINCIPALES  
DE CENTROAMERICANO EN TONELADAS MÉTRICAS**  
Año: 2012

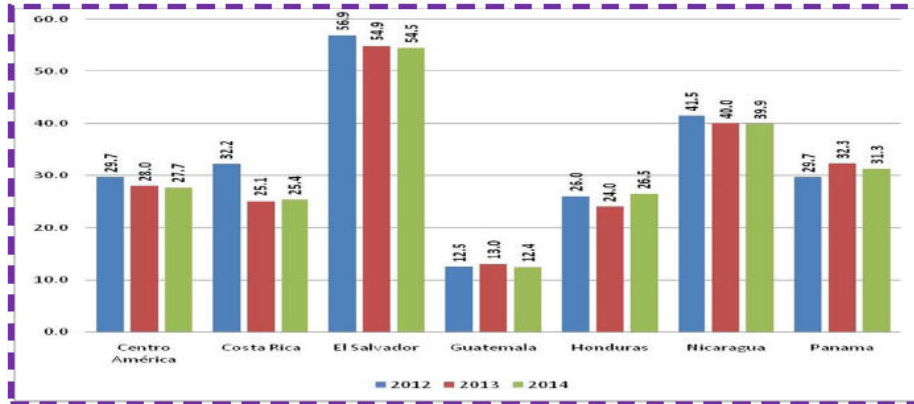


Fuente: Focus Economics, Cámaras Centroamericanas, ORDECCAC  
CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

### Gráfico 23. Deuda Externa Centroamericana

COMPORTAMIENTO DE LA DEUDA EXTERNA A NIVEL DE CENTROAMÉRICA EN PORCENTAJES  
Períodos: 2012 a 2014



Fuente: Focus Economics, Cámaras Centroamericanas, ORDECCAC  
CAPAC, Dirección Económica

CRECIMIENTO, PARTICIPACIÓN Y APOORTE ANUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN PANAMÁ  
En Millones de Balboas y Porcentaje. Años: 2009-15(PE)

AÑO	* PIB Industria Construcción (en millones de balboas)	* Participación Porcentual Anual Industria de la Construcción	Aporte Porcentual en el Crecimiento
2009	4,118.00	21.08	-49.22
2010	4,399.20	20.95	19.31
2011 (R)	4,884.20	20.99	21.29
2012 (P)	5,558.70	21.58	27.16
2013 (E)	6,136.60	22.09	28.62
2014 (PE)	6,536.60	22.16	23.19
2015 (PE)	6,636.60	21.22	5.63

\* Construcción y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.

(R) Cifras revisadas

(P) Cifras preliminares

(E) Cifras estimadas

(PE) Cifras proyección estimada

Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República, INEC.

CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

### **8.2.12 Distribuidores de puertas automáticas en Panamá**

Estas son algunas de las empresas ubicadas en Panamá, las cuales desarrollan negocios de importación de puertas automáticas, con las cuales *Stanley S.A* puede establecer negocios.

-*INDUSTRIAS KAME*. Puertas enrollables y secciones de garaje, portones eléctricos, puertas de vidrio automáticas, barreras acceso a estacionamiento, rampas niveladoras y sellos de andén, puertas y herrajes contra incendio. Teléfono(s) (507) 2606510, (507) 2604927, Panamá.

-*ALARMATEC, S.A.* alarmas, operadores, puertas eléctricas, video vigilancia, automatización, audio y video, intercoms y otros alarmas, y otros. Teléfono(s) (507) 2640833, (507) 2698227, Panamá.

-*GRUPO PYM, S.A.* Suplimos e instalamos puertas manuales o automatizadas del tipo cortafuego, multiuso, vaivén, seccionales, acústicas para régimen hospitalario (herméticas, plomadas), portones eléctricos y motores. Teléfono(s) (507) 3913902, (507) 3913901, (507) 61302702, Panamá.

-*WORLD ALLIED PARTS CO, S.A.* rampas niveladoras, puertas cortafuego, cortinas metálicas, puertas frigoríficas, puertas metálicas, puertas seccionales, sellos de andén y abrigos. Teléfono(s) (507) 2153750, (507) 2153748, Panamá.

-*METRO SISTEMAS*. Lo Mejor en Alarmas de Todo Tipo, Circuito Cerrado, Portero Eléctricos y Puertas Automáticas. SEGURIDAD 24/7. LO MEJOR EN ALARMAS DE TODO TIPO, CIRCUITO CERRADO, PORTERO ELÉCTRICOS Y PUERTAS AUTOMÁTICAS. SEGURIDAD 24/7. Teléfono(s) (507) 2367117, (507) 2609885, (507) 2609497 Panamá.

(Consultado en <http://www.paginasamarillas.com.pa/empresa/metro+sisitemas-Panamá>)

### **8.2.13 Panorama económico general para Stanley**

**Panorama real de la economía interna y externa:** La actualidad que se vive en las economías de Panamá y del resto del mundo es relativamente diferente. Para fortuna de Panamá, se ha estado registrando un favorable crecimiento en su economía, con tendencia positiva y alcista, a pesar de los acontecimientos poco alentadores en el área internacional en los últimos períodos. Este hecho positivo de crecimiento en el país estriba en el constante impulso de las principales actividades económicas, a los planes de incentivos por parte del

Estado, el cual juega un papel fundamental en dicho crecimiento a la par con lo que ejecuta la empresa privada. No obstante, aún persiste la crisis a nivel exterior que puede mermar el auge que está mostrando la economía nacional, aunado a los problemas internos que Panamá debe enfrentar o mejorar para que sea un crecimiento y desarrollo económico pleno, donde se beneficie todos los sectores económicos y sociales del istmo (Fernández, 2013).

### **Análisis de la coyuntura económica panameña**

El crecimiento económico de la República de Panamá ha sido originado en gran parte por el sistema democrático y la confianza en los actores económicos; adicionalmente por la implementación de políticas económicas anti cíclicas; permitiendo la apertura de nuevas oportunidades de negocios a un número considerable de inversionistas nacionales y extranjeros. Los indicadores económicos más relevantes dentro de este sistema, nos indican claramente la realidad de este crecimiento significativo. Entre estos podemos mencionar lo registrado en el IMAE (indicador mensual de la actividad económica), el cual para su período acumulado de enero a mayo 2013 presentó un alza de 6.3% comparado con similar período del 2012. Este indicador que muestra la producción de los sectores económicos de manera mensual, nos permite tener una aproximación de cómo se está comportando el crecimiento de una economía determinada; aunque es de menor cobertura si lo comparamos con el Producto Interno Bruto (PIB) nacional (Fernández, 2013).

Las actividades más representativas que continuaron mostrando un mayor dinamismo en sus indicadores son las relacionadas con la construcción, la explotación de minas y canteras, la industria manufacturera, la pesca, el transporte, almacenamiento y comunicaciones, la banca, la turística y hotelera, respectivamente. Las actividades comerciales mostraron tasas de decrecimiento provocadas por los problemas que está enfrentando la Zona Libre de Colón. Analizando el comportamiento evolutivo del IMAE de los primeros cinco meses del año 2013 se observa la tendencia del mismo, lo que permite tener una idea general de cómo va evolucionando la economía panameña. Tal cual como se aprecia en la Gráfica anexada a continuación, el Índice Mensual de Actividad Económica o IMAE está mostrando buenos signos en su crecimiento para este año, aunque en menor medida, si observamos el comportamiento registrado del año 2012 para el mismo período. Este indicador en lo que va del período 2013, sigue comportándose de manera positiva con oscilaciones relativamente moderadas (Fernández, 2013).

Gráfico 24. Evaluación del IMAE mensual

GRÁFICA N° 1



Nota: Variación del promedio acumulado a ese mes con respecto al promedio acumulado al mismo mes del año anterior (serie original).

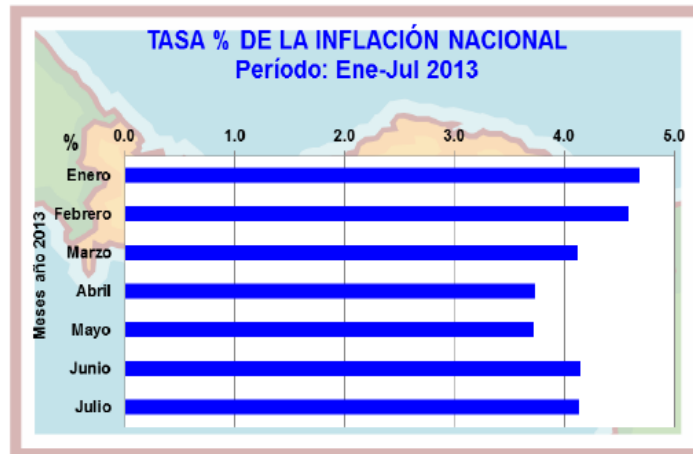
Fuente: INEC / Contraloría General de la República  
CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

Un indicador clave que nos permite conocer de manera global los aumentos y disminuciones de los precios al consumidor es el IPC nacional o índice de inflación. Este determina las variaciones mensuales y anuales de precios al consumidor; por tipo de división de las principales necesidades básicas (vivienda, alimentación, transporte y otros); de los diferentes distritos que conforman la República de Panamá. Durante los siete meses del período anual 2013, observamos un comportamiento bastante discreto en el crecimiento de la tasa porcentual del IPC Nacional urbano y de menor alza si lo comparamos con el período anual 2012, tal cual como se aprecia en la siguiente Gráfica.

Gráfico 25. Tasa de inflación en Panamá

GRÁFICA N° 2

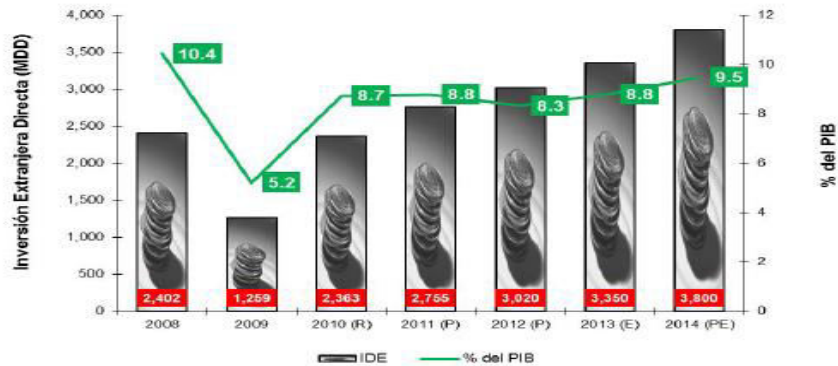


Fuente: INEC / Contraloría General de la República  
CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

Gráfico 26. Crecimiento de la inversión extranjera

GRÁFICA N° 3  
CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IDE)  
CON RESPECTO AL PIB NACIONAL  
En Millones de Balboas y Porcentaje. Años: 2008-14(PE)



Fuente: INEC / Contraloría General de la República  
CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013



Con respecto a la inversión extranjera directa (IDE) esta incide de manera significativa en la diversificación de los perfiles productivos, y esto beneficia a muchas economías que son receptoras, medida a través de la relación entre la IED y el PIB. Por ello es necesario analizar la contribución de estas inversiones en diferentes dimensiones del desempeño de las economías receptoras, una de las cuales es la capacidad de creación de empleo. El comportamiento evolutivo de la IDE durante los períodos 2008 hasta una proyección estimada (PE) del 2014 y el porcentaje de crecimiento del Producto Interno Bruto en Panamá, el cual ha ido teniendo un incremento significativo por las políticas económicas del Estado, además porque se posee una economía abierta (Fernández, 2013).

### **Perspectivas actuales de la Economía Externa**

En el contexto de la economía internacional las perspectivas que se tiene en la actualidad no son del todo positivas, a pesar de un moderado crecimiento en la economía estadounidense, ésta que es una de las economías más representativas del mundo y que históricamente es uno de los principales socios comerciales de Panamá. No obstante, otras importantes economías como China, que se proyecta una desaceleración en su crecimiento para este año; también el bloque económico conformado por la Unión Europea, que continúa con su poco destacado auge con niveles de crecimiento prácticamente bajos, proyectando un ambiente económico internacional poco satisfactorio. En cambio a nivel de Latinoamérica y el Caribe, persiste todavía un clima efectivo en su crecimiento aunque en menor medida, por los factores externos (reducción en precios de los commodities) e internos (políticas monetarias y fiscales) de las economías más grandes como Brasil, México, otros. En la tabla N° 1 presentada en la siguiente sección, se muestra el comportamiento que ha tenido el crecimiento del PIB global y de las otras economías de mercados emergentes para los períodos comprendidos entre el 2011 al 2012 y las proyecciones estimadas del 2013 al 2014, dados en términos porcentuales. Lo que se refleja en estos datos estadísticos del FMI un crecimiento del PIB bastante similar, con moderado crecimiento en algunos casos y en otros bajos con tendencia a la desaceleración (Fernández, 2013).

## **Dinámica de la industria de la construcción**

La actividad económica más representativa y contribuyente del país en cuanto al porcentaje de crecimiento para el PIB nacional es la construcción, actividad que está bien posicionada dentro del mercado local en los últimos años. Su dinamismo es palpable e indiscutiblemente progresista, permitiendo el desarrollo del país en diversas áreas, con proyectos de inversión pública y privadas; industriales, comerciales, residenciales e infraestructura en general. La situación actual de este sector es notoriamente positiva favoreciendo a otros sectores o actividades económicas como la banca (sector hipotecario), la empresarial e inmobiliaria, comercial y transporte entre otras; adicionalmente contribuye al mejoramiento de indicadores macroeconómicos importantes como a la baja en la tasa de desempleo; el auge en la demanda de bienes o servicios; aumento de la producción y consumo de materias primas; incremento de la inversión y producto interno bruto, como se ha mencionado anteriormente. En general, la industria de la construcción y sus actividades conexas han logrado mantener su liderazgo fuerte en la toda la República de Panamá, por lo cual para el año 2013 se proyecta un crecimiento alto y para los años posteriores una merma en su crecimiento (Fernández, 2013).

## **Situación vigente del Sector Construcción Nacional**

La construcción en Panamá presenta signos positivos y se estima una tasa de crecimiento de alrededor de un 30% para el cierre del año 2013, según estimados de la CAPAC. Un sector muy vinculado a la construcción es la explotación de minas y canteras, que en conjunto han mantenido su dinamismo cada vez más alto. Esto se debe fundamentalmente a la ejecución de importantes proyectos de inversión pública, aunado al desarrollo de mega construcciones de ingeniería civil, e igualmente cabe destacar el aporte significativo que le ha generado el sector privado a la construcción panameña. Esta alza proporciona una mayor demanda de insumos básicos para el sector relacionados con la actividad minera. El monto de inversión privada en estos nueve (9) principales distritos del país en la adquisición de permisos de construcción para el año 2012, ha sido de B/. 1,361.26 millones. La inversión privada residencial ha sido de B/. 558.57 millones y la privada no residencial ha sido de B/. 802.69 millones. El monto de inversión privada en estos nueve (9) principales distritos del país en la adquisición de permisos de construcción al mes de junio de 2013 es de B/.749.81 millones. Esto representa una disminución de un 2.2% con respecto al mismo mes de año 2012. Los permisos de construcción residencial para este mismo periodo registran un incremento de 38.7% de B/.

315.95 millones a B/.438.26 millones, mientras que los permisos de construcción no residenciales registra una disminución de 26.8% de B/.319.85 millones a B/. 234.31 millones. El estimado para este año en la adquisición de permisos de construcción en estos nueve (9) principales distritos del país es de B/. 1,425.00 millones. Lo que podemos estimar para este año 2013 que el comportamiento de este indicador de la construcción, será diferente a lo registrado en el año 2012, donde hubo mayor auge en la parte de construcciones no residenciales respecto a las residenciales. Se estima que la tendencia se mantendrá a lo largo de este año. Sin embargo, el desarrollo de infraestructuras seguirá siendo importante a pesar que grandes proyectos como la ampliación del canal, metro, entre otros a saber, están por concluir en el 2014 y 2015 respectivamente, pero los beneficios y el desarrollo continuarán impulsando al sector de la construcción y a otras actividades económicas.

Se adjunta cuadro correspondiente al comportamiento anual del sector de la construcción en la República, su aporte porcentual en el crecimiento y la participación por año del sector para los períodos 2011 hasta el 2015 como valores proyectados estimados. Ya para el próximo año 2014 y el siguiente 2015, la construcción tendrá un crecimiento menor (Fernández, 2013).

Cuadro 42. Participación anual del sector de la construcción en Panamá

CUADRO N° 2

**CRECIMIENTO, APOORTE Y PARTICIPACIÓN ANUAL DEL SECTOR  
DE LA CONSTRUCCIÓN EN PANAMÁ**  
En Millones de Balboas y Porcentaje. Años: 2011-15(PE)

AÑO	PIB CONSTRUCCIÓN	VARIACIÓN RELATIVA (%)	APOORTE (%) EN EL CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN ANUAL DEL SECTOR
2011 (R)	1,489.10	18.90	10.39	6.40
2012 (P)	1,922.10	29.08	17.44	7.46
2013 (E)	2,500.00	30.07	28.62	9.00
2014 (PE)	2,900.00	16.00	23.19	9.83
2015 (PE)	3,000.00	3.45	5.63	9.59

(R) Cifras revisadas

(P) Cifras preliminares

(E) Cifras estimadas

(PE) Cifras proyección estimada

Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República, INEC, con proyecciones de CAPAC.

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

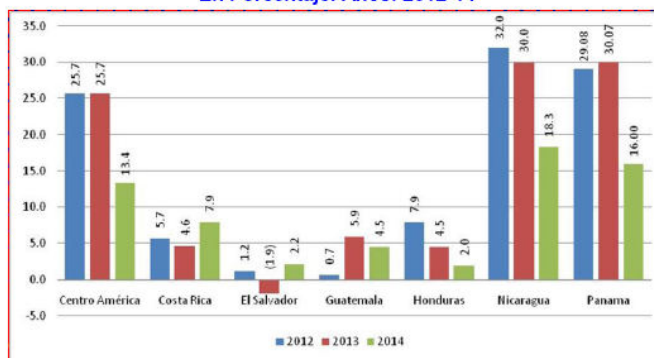
## Desempeño del sector construcción a nivel de Centro América

El sector de la construcción a nivel de Centroamérica presenta un comportamiento diferente al de Panamá, su crecimiento sigue siendo importante para muchas economías de esta región, pero en menor medida, ya que sus economías se basan en otro tipo de actividades económicas como el turismo, la agricultura, la industria, el comercio principalmente. Por esto muchos países que conforman el istmo centroamericano están incentivando que el sector se desarrolle potencialmente en sus economías, y así lograr un mayor desempeño económico.

Gráfico 27. Crecimiento anual del Sector de la Construcción en Centro América

GRÁFICA N° 4

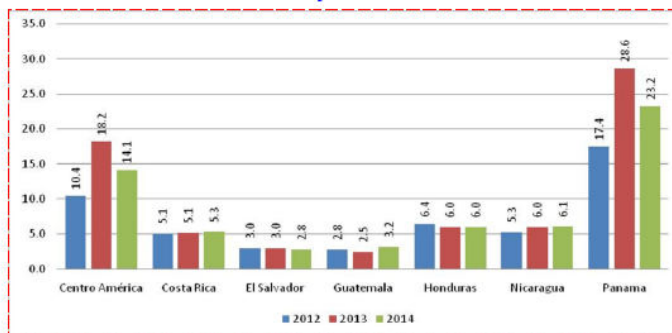
### CRECIMIENTO ANUAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN CENTROAMÉRICA En Porcentaje. Años: 2012-14



Fuente: Focus Economics, Cámaras Centroamericanas, ORDECCAC CAPAC, Dirección Económica

GRÁFICA N° 5

### APORTE EN EL PIB DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN CENTROAMÉRICA En Porcentaje. Años: 2012-14



Fuente: Focus Economics, Cámaras Centroamericanas, ORDECCAC CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

El crecimiento y aporte del sector construcción en Centroamérica y Panamá para los años 2012 hasta el año 2014 como cifra proyectada, se comporta de manera cíclica con mayor auge en Panamá y Nicaragua; este último quiere basar su economía en esta actividad, por lo que apuesta a la construcción de un canal interoceánico similar al que se existe en Panamá (Fernández, 2013)

### **Desarrollo de la actividad hipotecaria en la República**

El sector de la construcción en un país no puede ser analizado como una actividad aislada, puesto que su comportamiento está determinado por variables como la evolución macroeconómica y las características de la población. Además, su evolución mantiene estrecha relación con la capacidad del sistema financiero para fortalecer su crecimiento, por lo que es importante conocer la evolución del crédito hipotecario. De acuerdo con el informe de la Superintendencia de Bancos, durante los cinco meses del año 2013 la actividad del Centro Bancario Internacional mostró un buen desempeño, determinado por un continuo proceso de crecimiento. El centro continúa presentando una estable fuente de depósitos y crecimiento en su cartera, principalmente en el sector comercial, hipotecario y consumo personal. A pesar de todas estas ventajas y auge significativo por parte de la banca nacional, y en caso especial del segmento de hipotecas; existen desafíos que pueden restringir el crecimiento positivo de dicha área financiera, por lo que es menester la implementación de nuevos acuerdos de crédito; la continuidad de sanas prácticas en el otorgamiento de crédito; que se vele por la calidad de la cartera de crédito y que se proporcionen provisiones dinámicas (Fernández, 2013).

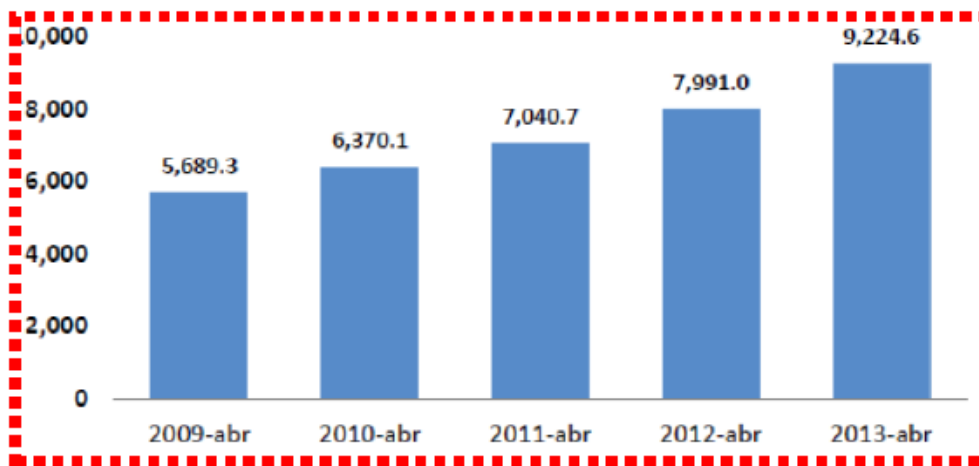
### **Comportamiento histórico de las hipotecas en Panamá**

El desarrollo de la actividad hipotecaria en la República de Panamá, históricamente, ha ido creciendo constantemente, por lo que ha sido beneficioso tanto para el sector bancario como para la economía en general. Todo esto es posible porque se cuenta con un fuerte dinamismo del Sistema Bancario Nacional, sumado a un diverso Centro Bancario Internacional, además de contar con un ente regulador y contralor como lo es la Superintendencia de Bancos de Panamá y las políticas bancarias, crediticias y financieras bien estructuradas. En los últimos años se ha percibido su auge, lo cual permite un constante avance en este segmento que ha contribuido efectivamente con el desarrollo del país y de la población en general.

Es importante continuar con estos planes de incentivos para que la actividad se mantenga activa, pero va a depender de muchos factores externos e internos, y del comportamiento de la demanda para este tipo de sector importante para la economía nacional. Recientemente, se aprobó en tercer debate la modificación del artículo 5 de la Ley 3 de 20 de mayo de 1985, por la cual los préstamos para vivienda entre B/.40 mil hasta B/.80 mil, el tramo de interés preferencial será de 4% y mayor a B/.80 mil sin exceder los B/.120 mil, será de 2%; esto es lo que el Estado asumirá para incentivar al sector y ayudar a la población en la adquisición de viviendas dignas, reduciendo así el déficit habitacional existente. En la Gráfica a continuación, se aprecia el comportamiento en los últimos años del saldo de crédito hipotecarios nacional en millones de balboas desde el año 2009 (en abril) hasta abril de 2013. Lo que se observa es el alza significativa de este segmento durante dichos períodos mencionados, permitiéndonos observar el proceso evolutivo del crédito hipotecario nacional con tendencia alcista para el cierre de este año, ya que actualmente se encuentra en pleno auge este segmento (Fernández, 2013).

Gráfico 28. Comportamiento del saldo hipotecario

**GRÁFICA N° 6**      **COMPORTAMIENTO DEL SALDO CRÉDITO HIPOTECARIO DEL SISTEMA BANCARIO DE PANAMÁ**  
**En Millones de Balboas. Años: 2009-13 (Abril)**



Fuente: Superintendencia de Bancos de Panamá  
CAPAC, Dirección Económica

Fuente: Cámara Panameña de la Construcción, 2013

## **Aranceles de importación**

En Panamá se entiende por importación «El régimen aduanero que consiste en introducir legalmente al territorio aduanero de la República productos procedentes del exterior o de una zona o puertos libres debidamente establecidos en Panamá», de acuerdo con lo señalado por el Decreto de Gabinete N° 41 en su artículo 114. Las mercancías extranjeras que ingresen al territorio aduanero de la República de Panamá están sujetas al impuesto indirecto, que se denomina de importación, cuya tarifa es regulada por normas especiales de aranceles. A los efectos de los regímenes aduaneros, se considera iniciada la operación de importación con el embarque de la mercancía en el país de origen o de procedencia, acreditada mediante el correspondiente conocimiento de embarque.

La importación de mercancías podrá efectuarse a través de cualquier medio de transporte habilitado de uso comercial, pudiendo estas mercancías estar sometidas a características técnicas especiales. Existen puertos, aeropuertos y muelles autorizados al recibo de mercancía que proviene del extranjero, tales como: Puerto de Cristóbal, Balboa, Manzanillo, Pedregal, Almirante, Vacamonte, de Obaldía, Muelle Fiscal de Panamá y otros. La actividad antes descrita será posible siempre y cuando se cumplan con todos aquellos requisitos indispensables, al nivel de aduana, con la presentación de los documentos que así se requieran y el pago de los impuestos correspondientes a la mercancía que se desea tramitar (Consultado en [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_905](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_905)).

**Requisitos:** de acuerdo con el Código Fiscal, las mercancías legalmente importadas son aquellas que llenen los siguientes requisitos:

- La importación debe haberse realizado por uno de los puertos previamente designados.
- Las mercancías deben estar amparadas por los documentos de embarque respectivos, certificados en forma legal.
- Aquellas mercancías que llegan a través de oficinas postales deben traer su declaración de exportación del país de procedencia y la debida factura comercial.
- Deben pagarse los impuestos y derechos establecidos por la Ley.

Es importante aclarar que en cada uno de los puertos, zonas o muelles autorizados para el recibo de mercancía, existe una Oficina de Aduanas, la cual vela por el cumplimiento de las disposiciones legales requeridas para la actividad de importación. (Consultado en [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_905](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_905)).

**Documentos:** a través del Decreto de Gabinete No. 41 en su artículo 115, se señala que toda persona que del extranjero envíe mercancías a la República de Panamá, para que el ingreso de mercancía o productos a Panamá se efectúe de forma legal y correcta, se deberá presentar los siguientes documentos:

**-Factura comercial original:** Este documento debe contener el nombre del lugar y dirección donde está establecida la persona o negocio que vende la mercancía. Igual de importantes son los artículos N° 119 y N° 121 del Decreto Gabinete N° 41 de diciembre de 2002:

Artículo N° 119 del (Decreto Gabinete No. 41 de diciembre do 2002), El cargador o remitente hará constar en la factura comercial, bajo la gravedad del juramento y con su firma, que los datos expresados en ella son exactos y verdaderos y que la venta se hace por la suma total declarada, sin deducciones ocultas o reservadas de ningunas clase. Cuando se concede alguna comisión o descuento en el valor de las mercancías, deberá expresarse el tipo de comisión o descuento antes de calcularse el valor en que quedan las mercaderías. Artículo N° 121 del Decreto Gabinete N° 41 de diciembre de 2002, la factura comercial sólo podrá ser expedida y firmada por los fabricantes o vendedores de las mercadería y por los corredores o comisionistas encargados de su compra o embarque.

**-La lista de empaque** juega un papel importante, se requiere un mínimo de tres juegos.

**-Factura consular:** Esta factura debe contener por lo menos el nombre del remitente o cargador, nombre del consignatario o comprador en Panamá, el nombre de la nave que transporta la mercancía, nombre del puerto de salida y de desembarque, y el lugar de destino final de la mercancía. Debe contener el detalle de marca, número y clase de bultos, cantidad, peso, descripción de la mercancía, precio en la moneda que se efectuó la transacción y el equivalente a la moneda nacional. Detalle de todos los gastos involucrados para embarcar la mercancía.

**-Conocimiento de Embarque:** También referido como *bill of lading* (B.L.), guía aérea, carta de porte, conocimiento de embarque marítimo negociable, conocimiento multimodal, etc., según el caso. Este documento debe contener el nombre del cargador o remitente, nombre del



consignatario, nombre de la nave y de la persona o firma que opera la nave, nombre del puerto de salida y de llegada y el destino final de la mercancía. En cuanto a la misma mercancía, deberá detallarse la marca, el número, la cantidad y clase de bultos, el contenido, peso y valor del flete.

**Permiso respectivo en los casos de importación restringida:** Aquellas mercancías de importación restringida, tales como plantas y drogas para fines medicinales, armas de fuego que no sean de guerra, municiones y otros artículos no letales de defensa personal, deberán obtener un permiso especial de las leyes del país para que pueda ser aceptada su entrega en nuestros puertos.

**-Fijación de precios: costos.** Para el trámite de liquidación de aduana de los productos importados existe una tasa de arancel de acuerdo con el producto que se importa, la cual se fija y debe pagarse al momento del trámite aduanero. En Panamá es utilizado el Sistema Armonizado como nomenclatura arancelaria. Tras la incorporación de Panamá a la Organización Mundial de Comercio, el *Ad valorem* aplicado cuenta con cinco niveles: 3%, 5%, 10%, 15% y 40%, los cuales se aplican sobre el valor CIF del producto.

De igual forma se pagan los impuestos consulares y de consumo asignados. Existen excepciones en el pago de estos impuestos de acuerdo al tipo de producto o a las empresas que de acuerdo al trámite efectuado, tienen derecho a la exoneración de los mismos.

**-Restricciones a la exportación.** En este contexto se llevará a cabo un análisis y descripción de los aspectos generales en el terreno político, de los procesos regulatorios y las políticas gubernamentales, de financiamiento e iniciativas macro. Se trata de ofrecer una descripción de la dimensión política propia de Panamá en relación con la empresa *Stanley*. Es decir, se establecerán los niveles de interacción que se presentan entre Panamá y su organización político-formal, su sistema de partidos, y los modos en que ello influye en las acciones llevadas a cabo por la Empresa (Consultado en [http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_905](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_905)).

### **Análisis para la entrada de puertas automáticas al mercado Panameño**

Tras la documentación anterior, cabe entender porqué la economía panameña es la más dinámica en América Latina y proyecta crecer al 8.5% del Producto Interno Bruto de Colombia. En Panamá se están levantando inmensas urbanizaciones, este *boom* inmobiliario está incentivado por tasas preferenciales y subsidiadas por el Gobierno, para casas que valgan

hasta 120 mil dólares. En un país sin banco central ni tasas de usura, las entidades financieras compiten codo a codo ofreciendo plazos que llegan a los 30 años con intereses anuales que están apenas en el 4%, tres veces menos que el promedio de las tasas hipotecarias de Colombia, bajo este panorama podemos encontrar la oportunidad de exportar este tipo de producto al mercado panameño.

El tráfico lento de la capital de este país de 3.6 millones de habitantes sería peor si no fuera por las nuevas vías de altas especificaciones, como la cinta costera, que ha descongestionado en algo una ciudad que tiene un promedio de tres vehículos por familia; la alta inversión en obras públicas de Panamá incluye la ampliación del canal de Panamá por 5.250 millones de dólares que estará lista en el 2015, esta demanda cerca de 10 mil empleos directos e implicaría que los ingresos fiscales por este corredor interoceánico se dupliquen en la próxima década (2.200 millones de dólares anuales de la actualidad). Al crecimiento del 30.07% del PIB de la construcción, estimado para el 2013 según las proyecciones de la Cámara Panameña de la Construcción (CAPAC), también se suman la gran cantidad de centrales hidroeléctricas en obra, los nuevos aeropuertos en Colón y Río Hato, el saneamiento de la bahía de Ciudad de Panamá, la ampliación de varias autopistas y puertos, mientras ya se construye el tercer puente sobre el canal, en Colón (Rojas, 2013).

Tantas obras demandan servicios de ingeniería y portuarios; la inversión extranjera directa ha crecido vertiginosamente, y para este año, espera cerrar por el orden de los 4 mil millones de dólares por cuenta de la minería, la banca y empresas multinacionales que se han asentado en proyectos como Panamá-Pacífico, un complejo residencial y fabril en las afueras de la capital que opera como área económica especial. Estas son algunas de las ventajas para la exportación de puertas automáticas al mercado Panameño, un país donde la inversión extranjera es cada vez más fuerte y el sector de la construcción refleja una participación más amplia en la economía Panameña. Otro frente importante que muestra por qué este producto puede acogerse fácilmente al mercado Panameño está en el turismo creciente, gracias a la infraestructura hotelera que demanda más importación de productos de alta tecnología como lo demuestra la información del inicio; cabe mencionar que otro rubro importante en la proyección y futuro de Panamá está en la minería, con la compañía *Cobre Panamá*, hoy en construcción, que demandará inversiones superiores a los 6.000 millones de dólares y tiene previsto comenzar operaciones en el 2017 en uno de los yacimientos más grandes del mundo y con una vida útil de 40 años (Rojas, 2013).

#### **8.4 Modelo de las 10 estrategias de internacionalización**

El modelo de internacionalización para la empresa *Stanley*, está basado en el documento de la internacionalización de la empresa, el modelo de las 10 estrategias, cuyo autor es Oskar Villarreal Larrinaga. Este documento se constituye como una guía que da un conocimiento más amplio de la organización y un fortalecimiento más extenso de la internacionalización de la empresa. El modelo de las diez estrategias se fundamenta en varios artículos de este autor que muestran la necesidad de mejorar el entorno empresarial con miras a un proceso de globalización cada vez más riguroso, donde no es solo la base la exportación sino que se debe partir de un contexto real local que lleven a los escenarios deseados de la internacionalización, fortaleciendo el desarrollo interno de la organización para que se disponga y penetre los mercados internacionales con una fuerte capacidad tecnológica, logística, financiera entre otras que pueda afrontar los retos que demanda la llamada globalización.

Oskar Villarreal Larrinaga es profesor agregado de la Universidad del País Vasco/EuskalHerrikoUnibertsitatea en el área de Economía Financiera y Contabilidad (Departamento de Economía Financiera II.Facultad de CC.EE. y Empresariales de Sarriko). Imparte Dirección Estratégica e Internacionalización de la Empresa en grado de la UPV/EHU y postgrados de varias universidades españolas y extranjeras. Investigador del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) de la UPV/EHU. Premio Extraordinario de Doctorado. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco/EuskalHerrikoUnibertsitatea con la tesis «La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas» (2007). En el estudio empírico de la misma, se utilizó la metodología del estudio de casos (tesis doctoral pionera).

El profesor Villarreal, obtuvo el primer premio de Metodología en Economía de la Empresa (Premio FESYDE investigador 2007) por la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), por el trabajo «El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica» (junto al Dr. Jon Landeta) presentado en el congreso de AEDEM (Madrid, junio 2007). Mención de Honor de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM) por el trabajo «Tendiendo puentes entre la academia, la empresa y la institución pública: el estudio temático de casos. Una integración docente e investigador» presentado en el XXIV Congreso anual de AEDEM celebrado en Santiago de Compostela (España) el 11 de junio de 2010.

Oskar Villarreal autor de la metodología y coordinador del proyecto «Estudios temáticos de casos INNOBASQUE,» (para la Agencia Vasca de la Innovación). Asesor del Vicerrectorado de Innovación Docente de la UPV para la metodología del caso. Formador en metodología de caso (perspectiva docente e investigadora) en el Seminario Internacional de Trujillo (Cáceres) y en diversas universidades españolas y extranjeras. Ha publicado múltiples artículos en revistas nacionales e internacionales, y presentado ponencias en congresos nacionales e internacionales (España, Rusia, Italia, República Checa, Polonia, Grecia, EEUU, Argentina, Chile, Brasil, Colombia, República Dominicana, Irlanda). Es revisor de revistas científicas (especialización en metodología del estudio de casos en internacionalización).

En su análisis literario de documentos como «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional una revisión conceptual contemporánea», y «La estrategia de internacionalización de la empresa, un estudio de casos internacionales», Oskar Villarreal Larrinaga toma como base el fenómeno de la globalización, el cual está generando un cambio sustancial para el entorno económico de las organizaciones con una fuerte mirada a una de las estrategias más relevantes como es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de esta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización. (Larrinaga, 2005).

Dos conceptos importantes que se ha desarrollado, es el de la empresa internacional que comercializa una parte significativa de sus productos y/o servicios fuera de su país de origen, y el de la empresa multinacional que opera en varios países mediante implantaciones propias, ya sea puramente comerciales o también manufactureras, manejando a cada uno de esos países organizacionalmente como una entidad autónoma.

La fundamentación del modelo de las diez estrategias se basa en un concepto dinámico de lo que es la globalización y sus principales efectos en las organizaciones, que dan pie a un desarrollo sostenible de la organización a través del tiempo, bajo diversas metodologías conceptualizadas en la práctica con referencias como Porter, que fundamentan el análisis de este discurso siempre en miras de la internacionalización de las empresas, con base en cambios estructurales a nivel interno y organizacional (Porter, 1991).

Existen dos variables precisas en el ámbito de la gestión empresarial competitividad y desarrollo económico, pues uno de los objetivos más importantes para las sociedades es

alcanzar el desarrollo, que aunque abarque muchos aspectos, el económico es imprescindible para que se generen todos los demás; y la segunda variable, es que el mercado exige ser entes competitivos que funcionen eficientemente en una economía cada vez más cambiante y diversificada, donde la globalización es un fenómeno multifacético y complejo, pero es en el ámbito económico donde se ha hecho mucho más perceptible el avance de esta, derivado del progreso tecnológico y la reducción a las barreras al comercio, así estos cambios han gestado la nueva economía de la globalización, donde los agentes que busquen extraer beneficios deben basar sus decisiones y estrategias en el conocimiento y la información, articulando sus actividades productivas, comerciales y organizacionales en redes que se expandan a nivel internacional, articulando la posición de diversificación del modelo de las diez estrategias que plantea el autor.(Larrinaga, 2005).

Después de reflexionar acerca de lo anterior, parece racionalmente justificable afrontar una investigación que, al fin y al cabo, trata sobre la estrategia de internacionalización de la empresa en un entorno global, desde un posicionamiento más agregado y microeconómico como es la economía internacional, para entender la influencia de la globalización en la gestión y en la estrategia empresarial. Por ello, hemos optado por empezar por allí. De hecho, el fenómeno de la globalización tiene diferentes lecturas según el tipo de agente económico al que nos refiramos. Eso sí, todas ellas son interdependientes.

En primer lugar, y en el mismo orden seguido en esta investigación, la globalización puede entenderse como un progresivo acercamiento de las distintas economías nacionales, cada vez más relacionadas entre sí, a través de las políticas de liberalización e integración seguidas por la mayoría de los gobiernos actuales. En segundo lugar, las empresas en su búsqueda de mayor eficiencia y eficacia, establecen nuevos acuerdos con proveedores, clientes y competidores extranjeros que, en ocasiones, implican su multinacionalización, al implantarse en países distintos al propio. En tercer lugar, los clientes y consumidores son cada vez más homogéneos, con preferencias, gustos y actitudes similares, lo que induce a la lógica competitiva de las multinacionales, y apoya la liberalización de las políticas comerciales gubernamentales. Dada la interdependencia de estas tres dimensiones de la globalización (gobierno-país, empresa-sector, cliente-mercado), se cree necesario dotar a la investigación de un primer enfoque micro y macroeconómico. Sin embargo, parece importante destacar algunas dificultades conceptuales y prácticas que esto supone en este trabajo y que, aunque esperan resolverse a medida que se avance en la investigación, parece prudente apuntarlas en estos momentos, aunque sea desde un punto de vista explicativo y preventivo.

La economía internacional (Martínez, 2000) utiliza idénticos instrumentos analíticos que el resto de la economía, si bien plantea los problemas desde un enfoque diferente al centrarse en el análisis de las relaciones comerciales y financieras entre naciones independientes, esto es, el objeto de estudio es el análisis de aquellos temas que se plantean como consecuencia de la interacción económica entre países soberanos.

Pues bien, el objeto de estudio no es la decisión de un país, ni siquiera la de un área geográfica más restrictiva sino la de la empresa, que, eso sí, se desenvuelve en un marco geográfico concreto con su específica naturaleza sociocultural, económica, tecnológica y político-legal. Por tanto, en su momento, necesitaremos especificar, dada la unidad de análisis, las conclusiones obtenidas en esta primera parte para acotar el contraste de hipótesis a unidades más desagregadas que las propias de la economía internacional (países), como pueden ser los sectores de actividad, los grupos estratégicos, los clúster o asociaciones industriales o la empresa como unidad (Kregel, 2005; Larrinaga, 2006).

Esto es así, porque se considera a la empresa como el principal núcleo decisional, ya que, tal y como afirma Guisado (2002), la empresa es el principal agente de especialización y del comercio mundial. Será, por tanto, la nacionalidad de la empresa y la diferente nacionalidad de las empresas con las que realice el intercambio comercial internacional, las que determinen las fronteras que se deben atravesar y los requisitos y obstáculos que se imponen por ello, atendiendo, lógicamente, a la naturaleza de la propia transacción. Y ahí es donde necesitamos conocer lo que establece la economía internacional al respecto, para analizar el contexto en el que se desarrolla la relación entre las empresas (Kregel, 2005; Larrinaga, 2006).

Sin embargo, se reitera en las dificultades conceptuales y normativas. Para explicarlo hay varios ejemplos. El primero es el habitual de la venta de un coche, aunque se prefiere contextualizarlo con una empresa vasca de la que, más adelante, se hablará bastante: *Irizar*, que se dedica al carrozado de autobuses. Pues bien, si en la planta de Ormaiztegui carroza un autobús, y es comprado por un particular, se considerará consumo, si la compra la hace el Estado será consumo público, si la realiza una empresa de Bilbao se contemplará como inversión; ahora bien, si lo compra una persona, empresa o sector público de otro país no comunitario se considerará una exportación y si la realiza un agente comunitario no será una exportación, sino una entrega. No obstante, si el autobús lo realiza en su planta brasileña, entonces la complejidad aumenta, y si parte lo realiza en su planta brasileña, lo traslada como

RPK a su planta en Sudáfrica, donde lo ensambla para ser exportado Malawi, ya no digamos; y al fin y al cabo, para Irizar es una venta, es decir, un ingreso (Kregel, 2005; Larrinaga, 2006).

El impacto que tiene el incremento de los flujos financieros internacionales, y en particular de la inversión directa en el extranjero, en los flujos comerciales, ha supuesto un aumento del reparto geográfico de la producción. Así, una parte creciente de la producción nacional de cualquier economía globalizada está en manos de filiales de compañías extranjeras creadas mediante inversión directa. Esto se aprecia en la creciente divergencia entre los indicadores de producción interior y de producción nacional que miden el impacto de los factores de producción de no residentes en la renta neta de los factores. Además, la dispersión geográfica de varias fases del proceso de producción ha hecho que el impacto del crecimiento del comercio internacional en una economía sea más difícil de interpretar, dado que una parte creciente del comercio adopta la forma de insumos primarios y bienes semiacabados que son importados y ensamblados en productos destinados a la exportación a mercados finales en el extranjero. De esta forma, existe cada vez mayor divergencia entre el crecimiento de las exportaciones de bienes manufacturados de un país y el crecimiento del valor añadido interno de esas exportaciones (Kregel, 2005; Larrinaga, 2006).

En este contexto, parece necesario reflexionar sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial. Tras un ejercicio analítico, encontramos una serie de factores estructurales que posibilitan la aparición de oportunidades de negocio internacional para la empresa, como la liberalización del comercio, la integración económica de los países en bloques comerciales y/o económicos con la desaparición, en ocasiones, de las fronteras nacionales como barreras técnicas, la innovación y el desarrollo tecnológico en los campos del transporte y de las comunicaciones, el desarrollo del mercado financiero internacional, la superior seguridad jurídica que conlleva el nuevo orden económico internacional, la homogeneización de los gustos de los consumidores con la disponibilidad casi simultánea de información, la unificación de estándares técnicos, y los apoyos a la internacionalización de la empresa a través de las acciones promovidas por las instituciones públicas y semipúblicas. En contraposición, se da, paralelamente, una creciente posibilidad de que surjan amenazas competitivas desde otros mercados.

La empresa, para ser competitiva en el marco descrito, puede ampliar su perspectiva, tratando de extender su ámbito geográfico a un ámbito internacional, que, en ocasiones, puede llegar a ser global. Indudablemente, una de las estrategias más relevante, en este sentido, es la

internacionalización de la empresa, que resulta una estrategia especialmente factible ante la cada vez mayor naturaleza internacional que presenta el entorno en el que se desenvuelven las empresas. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial. En todo caso, toda estrategia pretende hacer cumplir unos objetivos y en este caso, un objetivo principal será la consecución de un crecimiento equilibrado.

Entendemos la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Kregel, 2005; Larrinaga, 2006). La internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno, en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo, que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977).

Consecuentemente, la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo (Rialp y Rialp, 2005) debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre y desconocimiento del entorno internacional (Alonso, 2005) y constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente, se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa (Guisado, 2002). Este «camino hacia lo desconocido» (Johanson y Valhne, 1977) parece requerir de cierta ayuda.

El modelo que se propone está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006), sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos demultinacionales vascas (Villarreal *et al.*, 2004) y sobre una investigación científica realizada a través de un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico, aplicado con resultados satisfactorios (Villarreal, 2007), en el que se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas. En este modelo establecemos las diferentes variables



de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratando de plantear todas las posibles opciones de dichas. (Larrinaga, 2008).

Haciendo una revisión a la historia económica de Colombia, 1830 fue un año que reflejó la situación de nuestro país, pero se debe hacer énfasis en dos puntos de vital importancia que se plantearon en ese año y que hoy día reflejan la misma situación problemática de aquella época. El Gobierno de ese año hace referencia a que se debe fomentar la agricultura, teniendo cuidado de estimular el auge de sectores que no estuvieran desarrollados en otras regiones, con lo cual se evitaría la competencia y la posible ruina de los nuevos empresarios, así, se consideraba que lo primordial para el país era el desarrollo agrícola; sin embargo, en la actualidad esto no se expresa como productos trasladados directamente del cultivo, como materias primas e insumos, según se ha hecho tradicionalmente, sino por medio de productos con valor agregado en el exterior, procesados, aplicando la agroindustria para el desarrollo del sector agrícola colombiano, y finalmente exportando productos con un factor diferencial. Otro aspecto relevante es que aunque en 1830 se propendía por el desarrollo agrícola a partir de la protección del productor local, hoy en día se debe buscar la protección de los sectores que realmente son competitivos y especializarse en lo que se sabe hacer en el país (Figuroa, 2007)

No puede aceptarse en términos de un proceso de globalización, el buscar el proteccionismo de mercados o sectores económicos que no son rentables ni competitivos para el país; con ello no se espera acabar con los sectores sino definir realmente cuáles son las prioridades reales para el área productiva agrícola nacional y también para el área industrial nacional. Se pueden retomar los ejemplos de Corea y Taiwán como dos modelos económicos que cambiaron su estructura productiva y se dedicaron a potencializar sectores rentables y competitivos, no basados en la economía local, sino en las necesidades de la economía internacional por medio del desarrollo a nivel nacional, de productos de alto valor agregado. Otro punto en el que se hacía énfasis en 1830 era el impulso de mejoras en las vías de comunicación, tan importantes para la disminución del costo final de las mercancías y los productos de todo género, y para la ampliación del espacio mercantil (Figuroa, 2007).

Se decía entonces, que entre estas mejoras figuraban no solo los caminos interprovinciales, sino la navegación por el Magdalena. En términos de infraestructura, todavía en la actualidad se viene pensando en la navegabilidad de dicho río y todo se ha quedado en posibles proyectos, como el túnel de La Línea, que está en proceso de construcción. Estos factores son

precisamente los que han impedido una adecuada y pronta respuesta a las necesidades del mercado internacional. Al estado le correspondería en la actualidad hacer un esfuerzo para satisfacer las demandas, que en forma realista buscan conciliar los variados intereses empresariales, sectoriales y regionales, y sobre todo, respecto a los intereses empresariales que son el fundamento del desarrollo económico del país (Figueroa, 2007).

En cuanto al sector empresarial, a nivel de competitividad, según el BCI 2005-2006, establecido por el Foro Económico Mundial, Colombia ocupa el puesto 56, entre 116. En lo que se refiere a operaciones y estrategias a nivel empresarial ocupa el puesto 49, y en cuanto a ambiente de negocios ocupa el puesto 57 (Figueroa, 2007). Esto demuestra que ha aumentado el interés por parte de los diferentes sectores productivos en Colombia, y del empresariado en general, por desarrollar un mercado local para entrar en el mercado internacional. Al hacer alguna revisión sobre el parque empresarial en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresa (Pymes, o también Mi Pymes) es importante resaltar que estas constituyen alrededor del 90% de la producción de bienes y servicios a nivel nacional, según los cálculos de fundes (Rodríguez, 2003). Pero lo más importante de este dato es que la base y soporte operativo de la gran empresa depende para su desarrollo productivo, en gran medida, del aporte de las Pymes (Figueroa, 2007).

Mucho se ha hablado de la importancia de elevar y mantener la competitividad de estas últimas, y la consideración sobre su desarrollo económico. Sin embargo, en la actualidad, muy poco se ha hecho por la proyección y promoción de estas organizaciones y mucho menos para su proyección internacional. A pesar de que se estableció la Ley 590 de 2000, con el fin de promover la creación y desarrollo de las Pymes en Colombia, y que más tarde fue modificada por la Ley 905 de 2004, aún existen muchos vacíos y propuestas no muy claras para la proyección de dichas empresas (Figueroa, 2007).

Al retomar los estudios de *fundes* se puede observar claramente que los obstáculos principales para el desarrollo de las actividades económicas de las Pyme los constituyen la situación económica del país, los problemas de orden público, el acceso al financiamiento y el acceso al mercado interno. Si el desarrollo y fortalecimiento de la Pyme es una prioridad del gobierno, ¿por qué a esta le es tan difícil acceder a mecanismos de financiación? ¿Se debe esta situación a trabas burocráticas, o más bien a un problema de corrupción que siempre ha estado presente en nuestro aparato estatal? El sistema productivo colombiano y la economía nacional

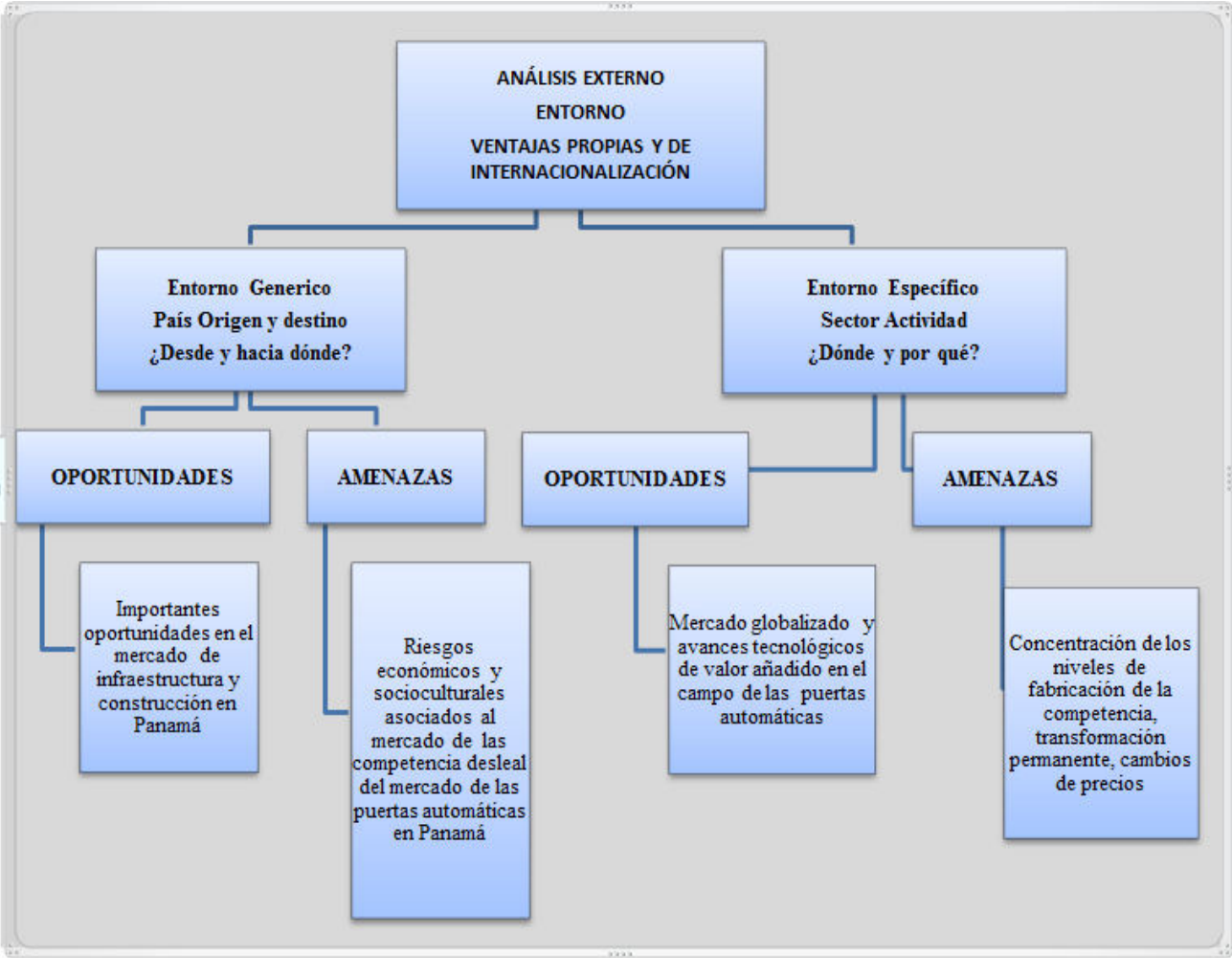
dependen de estas organizaciones que son el motor y directriz principal para la competitividad nacional(Figueroa, 2007).

Aunque no se habla del porqué de la concentración de la producción nacional en el centro del país y no en las costas, donde sería más eficiente, según documentos del Banco de la República y de otros países a nivel mundial, sí es importante reconocer el porqué de la situación, y a continuación se procede al comentario. En cuanto a la concentración comercial y de producción de bienes y servicios, el 50% de las empresas en Colombia se encuentran centralizadas en Bogotá y Cundinamarca y no en las costas, que apenas cuentan con un 10% del total del parque empresarial colombiano, según estudios de *fundes*. Esto no solo se suma a los empresarios sino también a que toda actividad se concentra en el centro del país, como la de los entes gubernamentales y las fuentes de comercio(Figueroa, 2007).

Aquí vuelve y juega el tema del río Magdalena para lograr una mayor eficiencia y trasladar las mercancías a las costas pero actualmente el río es navegable solo en algunos tramos; se requiere, por tanto, de un proceso de saneamiento y tratamiento de residuos, debido al nivel de contaminación, para convertir al Magdalena en una vía de transporte eficiente hacia las costas. Se necesita, además, de un proceso de dragado que permita el paso de barcos de carga; esto tardaría varios años en hacerse realidad(Figueroa, 2007).

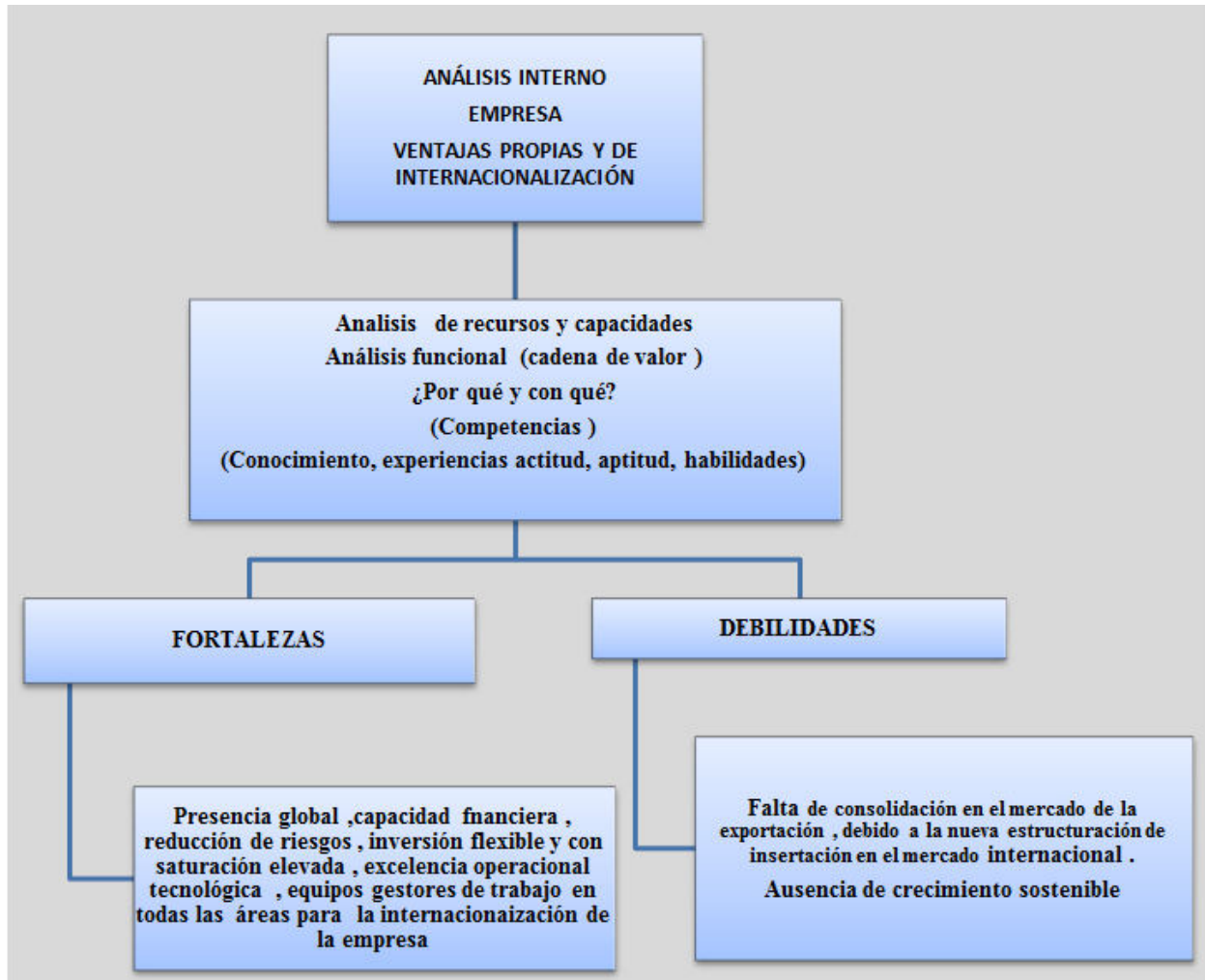
Contrarrestando la fundamentación del modelo de las diez estrategias con una breve reseña de la situación de las pequeñas empresas en Colombia durante los últimos años, daremos inicio a una propuesta de internacionalización para la empresa *Stanley Tecnología en Accesos &Cía.Ltda.*

Gráfico 29. Perfil estratégico general para la empresa Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.



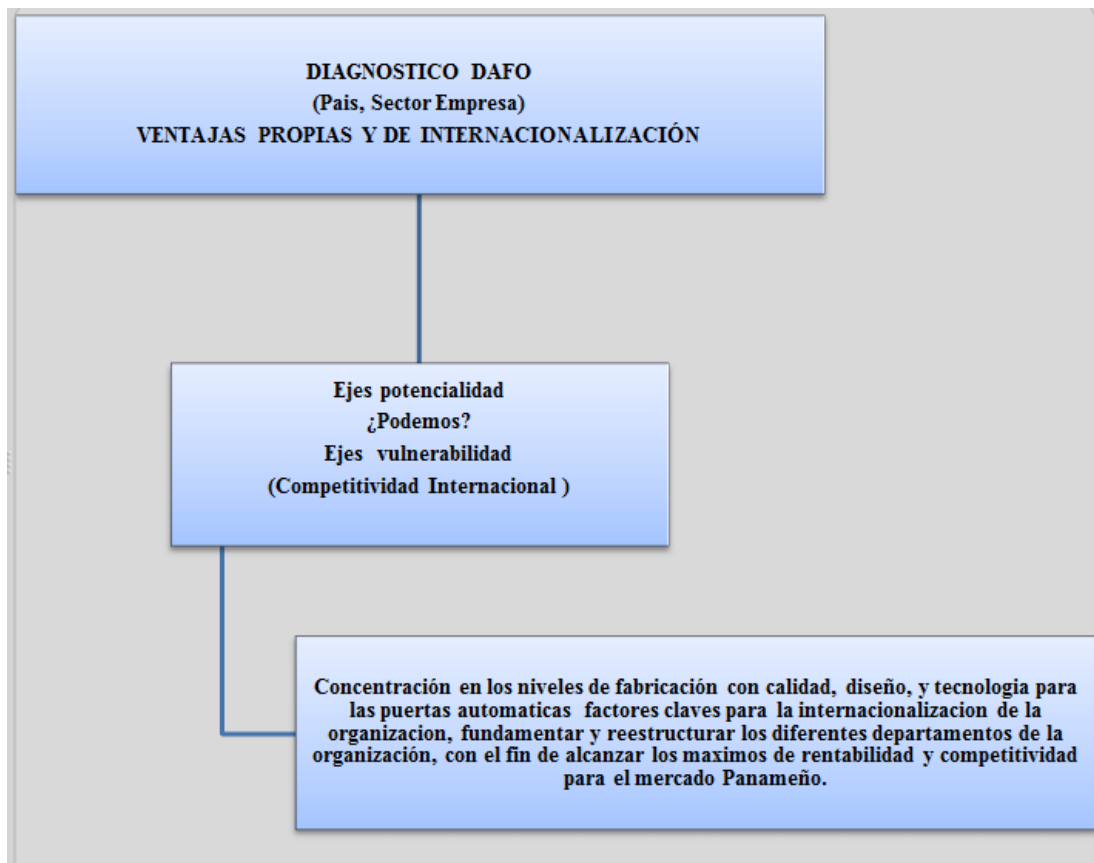
Fuente: Elaboración propia, basada en el perfil estratégico de las 10 estrategias

Gráfico 30. Análisis de la empresa Stanley para internacionalización



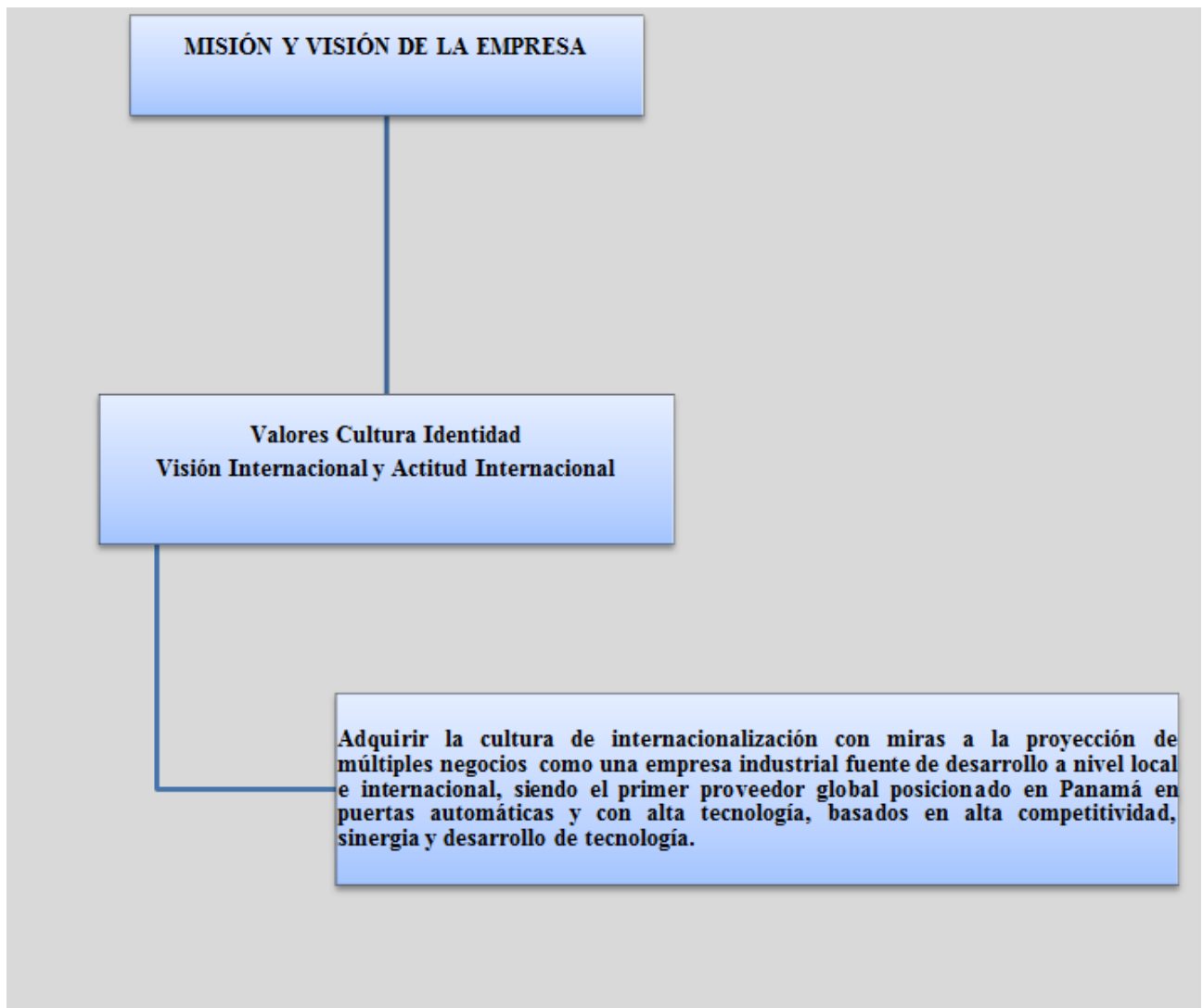
Fuente: Elaboración propia, basada en el perfil estratégico de las 10 estrategias

Gráfico 31. Diagnóstico estratégico de la internacionalización



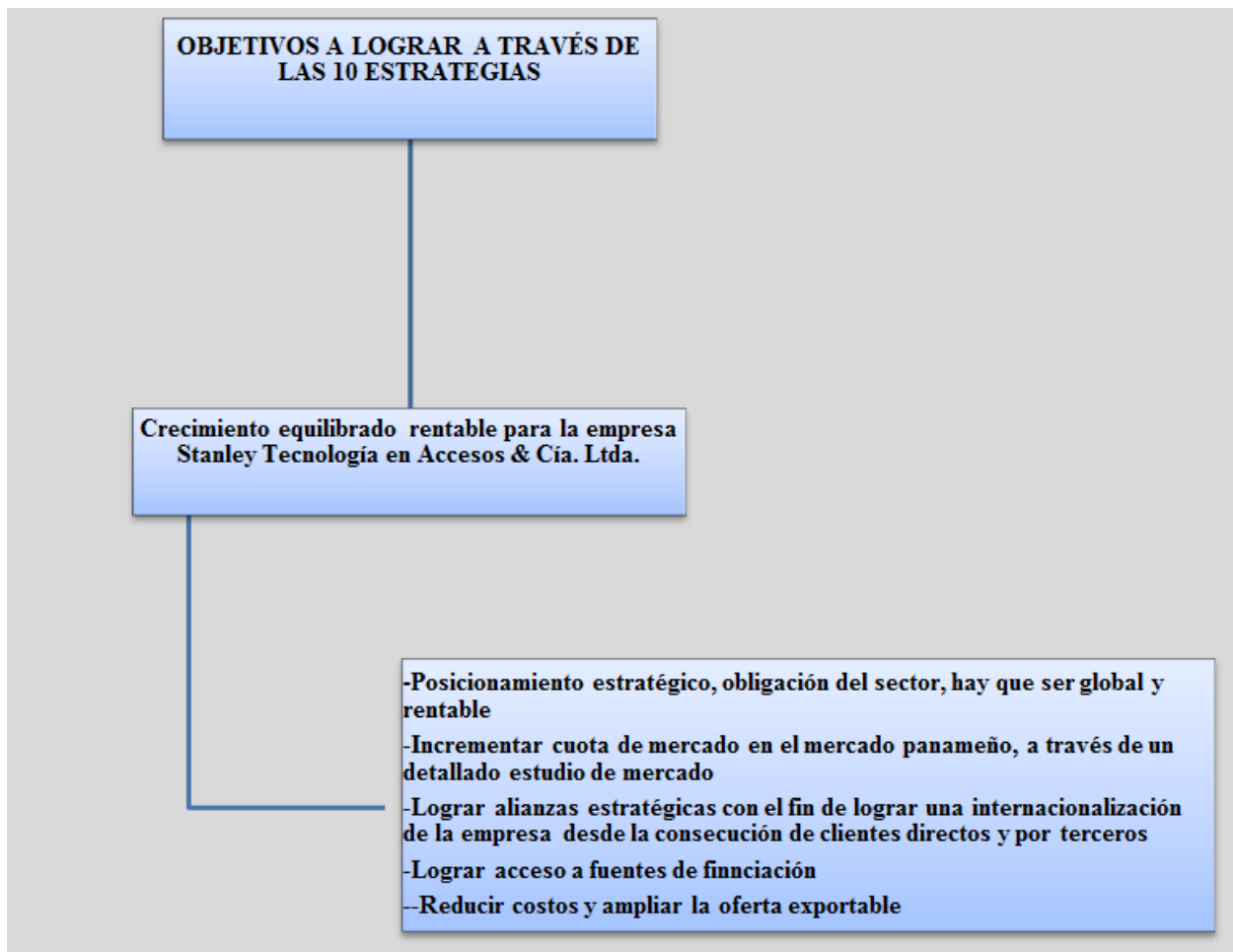
Fuente: Elaboración propia, basado en el perfil estratégico de las 10 estrategias

Gráfico 32. Valores institucionales



Fuente: Elaboración propia, basado en el perfil estratégico de las 10 estrategias

Gráfico 33. Objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia, basado en el perfil estratégico de las 10 estrategias

Las diez estrategias de Internacionalización de la empresa Stanley tecnología en acceso y Cía.Ltda., se describe a continuación:

### **I. Estrategia de localización: dónde accedemos, en dónde nos implantamos, ventajas de localización.**

La estrategia de localización se refiere a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar. Parece necesario resaltar que este ámbito está directamente referenciado con el análisis estratégico internacional del entorno genérico, en lo relativo a la dimensión país destino, que responde a la cuestión «¿Hacia dónde nos internacionalizamos?» Por tanto, la utilización del análisis PEST (político,



económico, social y tecnológico) y los factores estudiados que, a través de la metodología DAFO, nos permiten establecer las amenazas y oportunidades del país destino, son de absoluta utilidad e idoneidad para la estrategia de localización. Cuando las inversiones en creatividad, innovación, e investigación y desarrollo son cruciales para la estrategia de operaciones, los criterios de localización pueden cambiar su enfoque normal en los costos.

Cuando el enfoque está en la innovación, hay cuatro atributos que parecen afectar la competitividad global tanto como la innovación:

- La presencia de entradas especializadas y de alta calidad como el talento científico y técnico
- Un entorno que estimula la inversión y la rivalidad local intensa
- Presión y conocimiento obtenido a partir de un mercado local sofisticado

Presencia local de industrias relacionadas y de apoyo (Porter y Stern, 2001).

*Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, una organización con 20 años de experiencia en el mercado Colombiano, que se dedica a la oferta de servicios de acceso y seguridad de alta tecnología, bajo la figura de distribuidor exclusivo en Colombia para la empresa *Stanley Access Technologies* de Estados Unidos, actualmente se especializa en la distribución de puertas automáticas requeridas en la industria de la construcción y la de tecnología mecatrónica a nivel nacional, contando con dos sedes ubicadas en Medellín y Bogotá, mediante las cuales realiza sus ventas a todo el país, e inclusive de manera esporádica a la exportación a países como Venezuela y Panamá. La empresa decide establecer su localización en el mercado panameño gracias a múltiples aspectos, como la rápida ejecución de megaobras de infraestructura pública, la alta inversión de obras públicas en Panamá que demanda cerca de diez mil empleos directos e indirectos e implica ingresos fiscales, por este corredor interoceánico, dobles a los ya existentes, el crecimiento del 30.07 por ciento del PIB de la construcción en el 2013; así, los sucesivos pro de invertir y establecer negocios en Panamá, refuerzan la visión de *Stanley* para proyectar y expandir el mercado de las puertas automáticas en este país, con un breve conocimiento de este mercado y su ubicación (Rojas, 2013).

## **II. Estrategia de entrada y permanencia: cómo accedemos y cómo nos implantamos**

La estrategia de entrada y permanencia se basará en los siguientes componentes:

- Crear una red comercial conocida como Stanley S.A

- Crear unos centros tecnológicos denominados Stanley S.A
- Implantar oficinas comerciales

El proceso de internacionalización sigue una secuencia temporal; se define una primera etapa, en la que se crea la red comercial y a través ella se conoce el interés del mercado; y en una segunda etapa, se analizará si es adecuado promover la implantación de un centro especializado en el país correspondiente.

Los métodos utilizados para entrar en los mercados internacionales son, por un lado, la exportación directa mediante agentes, o la exportación indirecta (oficinas comerciales) y, por otro, por medio de los centros especializados. En estos últimos, *Stanley Tecnología en Accesos & Cía.Ltda.*, no tendría participación sino acuerdos de licencia y desubcontratación. Por ello no se pueden considerar una implantación internacional propia como tal. El compromiso de Stanley es fundamental, debido a que el conocimiento de estos es exteriorizado a través de ellos. La permanencia en el mercado internacional se fundamenta, por tanto, en la red comercial, y las oficinas comerciales

Estas estrategias de entrada nos indican cómo se encara el proceso y cómo se quiere conseguir la entrada en el mercado objetivo. Distinguir tres estrategias básicas de entrada: la exportación (directa o indirecta), las alianzas estratégicas (incluyendo inversión directa o no) o la producción en mercados exteriores. Cada una de estas estrategias conlleva sus riesgos y grados de compromiso con el proceso (Larrinaga, 2008).

### **La exportación**

La exportación implica la producción de bienes en el país de origen del fabricante para su posterior comercialización en otro país. La exportación es la forma de acceso al mercado extranjero que menos compromiso implica para la empresa, ya que no es necesario dedicar grandes recursos. La exportación la podemos dividir en dos tipos: la exportación indirecta o pasiva y la exportación directa o activa (Benítez, Lugo, 2007).

### **La exportación indirecta**

Consiste en la exportación por medio de intermediarios independientes en el país destino, que se encargan de las tareas de comercialización en el extranjero. El fabricante solo se limita a

producir y a vender como lo hace con los clientes de su propio país. De esta forma, una empresa puede exportar sin ningún incremento de inversión en capital fijo, con bajos costes iniciales, relativamente pocos riesgos y ciertos beneficios con relación a sus ventas actuales. Estas características motivan que la exportación indirecta no permita a la empresa tener su propia estrategia de entrada al mercado internacional. La exportación indirecta demanda poco conocimiento de un mercado exterior por parte de la empresa que exporta pero, al mismo tiempo, no le proporciona conocimiento de este mercado. En la exportación directa, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se encarga prácticamente de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que comporta una exportación. Esto implica que para poner en práctica esta alternativa, el departamento comercial de la empresa debe contratar personal experto en comercio exterior y con experiencia en el negocio internacional. La empresa adquiere una mayor experiencia y know-how en el proceso de internacionalización, gracias a esta alternativa (Benítez, Lugo, 2007).

### **Alianzas**

Otra estrategia para entrar en mercados extranjeros son las alianzas con otras empresas en las cuales cada una aporta sus conocimientos. Los acuerdos de colaboración o acuerdos contractuales constituyen un modo de entrada, en los cuales la empresa establece relaciones intensas con terceros para abrirse camino en mercados extranjeros. Existen multitud de alianzas, a continuación se citan algunas para conocer mejor la naturaleza de estas (Benítez, Lugo, 2007).

### **III. Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento no viene sellada por la creación o la adquisición de empresas en el exterior. La implantación de las puertas automáticas se venderán por los agentes de la red comercial, la exportación directa, exportación indirecta y la creación de alianzas estratégicas; lo primero conllevará el desplazamiento del propio personal al país correspondiente, lo que supone un coste adicional al proyecto para mitigar esta problemática; se considera la posibilidad de transferir el conocimiento necesario al agente comercial para que pueda prestar él mismo los servicios, sin embargo, esto suponía un riesgo, ya que la fuga de conocimiento podía convertir a dicho agente en un competidor, por lo que se rechazó esta posibilidad. Se planteara alianzas con empresas especializadas del país de destino para la creación de centros

especializados en funcionamiento con *Stanley*, otra alternativa para la estrategia de crecimiento sería la implantación de oficinas comerciales, en un mercado distinto y maduro con empresas que disponen de muchos grados de calidad, y como es el caso de Panamá, que es pionero y referente a escala mundial en el sector de la construcción (Larrinaga, 2008).

#### **IV. Estrategia de convivencia**

La estrategia de convivencia viene marcada principalmente por los acuerdos establecidos con la empresa *Stanley Access Technologies* de Estados Unidos. Los socios tienen un acuerdo de distribuidor exclusivo para *Stanley* en Colombia, transfiriendo la tecnología y el conocimiento necesarios para que ofrezcan el producto con la calidad requerida. Para ello, se firma un acuerdo de creación en el que se otorga una licencia para prestar sus productos y servicios, o conocimiento. Además, mediante una licencia de subcontratación, determinados productos o servicios serán subcontratados a *Stanley* en Colombia por parte de *Stanley Access Technologies* de Estados Unidos. Bajo esta misma figura, *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, se moverá en el mercado panameño con el fin de mantener unos acuerdos y principios que da la compañía global (Larrinaga, 2008).

#### **V. Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa a seguir es la internacionalización de los productos, principalmente las puertas automáticas, la cual conlleva a la internacionalización de la organización y, por tanto, del conocimiento de *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, en relación con la automatización de las puertas automáticas en los diferentes sectores en los cuales el producto toma mayor relevancia, como la construcción, la parte inmobiliaria (Larrinaga, 2008).

#### **VI. Estrategia de internacionalización**

La estrategia de internacionalización consiste en internacionalizar todas las actividades de la cadena de valor. El grado de internacionalización de la cadena de valor es total porque los proyectos de investigación son internacionales y los desarrollan consultores con experiencia en diferentes mercados, enfocados en Panamá. Además, se aprovecha la experiencia obtenida en un primer momento, ya que las ideas se gestan a raíz de sus problemáticas. Por otro lado, una

vez desarrollado el producto o el servicio, y un estudio y análisis del mercado de Panamá, se procede con un proyecto que es mucho más que contratar empleados que hablen idiomas, conozcan un país, viajen, traduzcan, conozcan los Incoterms y busque pedidos. La internacionalización para *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, es sinónimo de llegar a ser un habitante más en un mercado determinado, conociendo las particularidades de la mente del mercado donde queremos ofrecer productos y servicios (Larrinaga, 2008).

## **VII. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva viene marcada por las siguientes ventajas sostenibles en el exterior: el conocimiento, la experiencia, la excelencia tecnológica y su imagen marca. Es un proyecto a largo plazo que requiere de voluntad y constancia, así como de correcciones. Es, al mismo tiempo, un proceso de aprendizaje para *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.* No hay fórmulas predeterminadas, hay diferentes vías para entrar en los mercados internacionales, desde la alianza con un distribuidor o la ubicación de delegaciones propias. El objetivo es llegar al cliente con productos y servicios de calidad y competitivos (Larrinaga, 2008).

## **VIII. Estrategia de estructura**

La estrategia de estructura permite controlar dos partes muy importantes de *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, la calidad del servicio y su tecnología. La estructura organizativa para el desarrollo de su correspondiente estrategia internacional se fundamenta en una estructura de coordinación no jerárquica de organización en red. Es conocer bien la empresa y sus recursos, tanto los financieros, de personal y capacidad de producción, y ser constantes y flexibles. Las pequeñas y medianas empresas no disponen de grandes recursos para hacer frente a la complejidad de estos retos de internacionalización, pero sí de un «saber hacer» y flexibilidad para adaptarse al mercado. No se puede por recursos abarcar muchos mercados a la vez, al mismo tiempo, además, a medida que se avanza en el proceso de internacionalización, aumentan la necesidad de recursos financieros para su desarrollo (Larrinaga, 2008).

## **IX. Estrategia de enfoque**

El mercado internacional puede requerir la localización de los productos y/o servicios adaptándose a la cultura y el idioma del país. En el sector de las puertas automáticas, la presión globalizadora está siempre presente; la estrategia de enfoque seguida es la adopción de un enfoque estratégico multidoméstico, que supone la adaptación del marketing *mix* a las características del mercado, y un enfoque transnacional que supone la adaptación al país exterior. Una de las cuestiones más importantes para tener éxito en la internacionalización es atreverse a apostar y arriesgarse. Este proceso impone nuevos desafíos que *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, que deberá aprender a superar de la mejor forma posible para lograr el éxito en los mercados internacionales empezando por Panamá (Larrinaga, 2008).

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. Esta estrategia es también conocida como las «4Ps», dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción) (Consultado en <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>)

## **X. Estrategia de secuencia**

El ritmo del proceso de internacionalización que marca la estrategia de secuencia desde el hito que definió un nuevo plan estratégico ha sido secuencial. *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, sigue un ritmo continuo debido a que su desarrollo ha sido gradual en distintas fases tanto a nivel interno como externo para un período de tiempo relativamente largo. (Enara Zarrabeitia Bilbao, Izaskun Álvarez Meaza, Olatz Etxegarai Legarreta, 2011).

## 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación de mercados es una necesidad actual, ya que independientemente de la actividad a que se vaya a dedicar un empresario se necesita conocer el mercado al que se dirige su prestación, las motivaciones y hábitos de compra de sus consumidores, las estrategias de la competencia y las tendencias del entorno. Estos elementos le permiten a la administración tomar decisiones correctas para el lanzamiento de su actividad. De ahí la importancia de utilizar la información con la calidad requerida, para tomar decisiones acertadas. En muchas ocasiones se toman decisiones incorrectas porque la información se interpreta mal o se realizan pronósticos erróneos. Pero, aunque se apliquen técnicas como la investigación de mercados, que reducen el riesgo en las decisiones administrativas, los administradores no quedan absueltos de aplicar sus propias experiencias, juicios e iniciativas. La investigación arroja ciertos datos que fortalecen las opiniones(Carl Mc Daniel, 2000).

El análisis de los objetivos a través de modelos como Porter, Fred David, arrojaron unos datos específicos de la empresa *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, los cuales dieron la posibilidad de establecer unos lineamientos o parámetros para el desarrollo de una propuesta de internacionalización, comenzando con el mercado panameño. Algunos datos del estudio interno y externo relacionado en la matriz DOFA pudo establecer como principales puntos a desarrollar en *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, la ampliación y aprovechamiento de la parte tecnológica, con miras al desarrollo de nuevos productos, perfeccionando los ya existentes; lograr a través de su casa matriz en Estados Unidos una mayor inversión financiera al igual que un aprovechamiento de la marca y reconocimiento que tienen en el mercado, internamente la organización constata que los procesos se pulen a través de cruces de variable que permitan una dinámica más eficiente y eficaz, garantizando que los productos a comercializar tengan las especificaciones y el avance en calidad e innovación que exige el mercado desde el marco de la economía global.

*Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, es un ejemplo claro de la mediana y pequeña empresa colombiana, que tiene grandes fortalezas en los productos que desarrolla pero que, sin embargo, la falta de planeación estratégica y un mejor aprovechamiento de los recursos permiten que estas se desplieguen al mercado internacional de una forma organizada y estructurada. Como lo afirma Michael Porter, una de las estrategias más importantes para

generar ventajas competitivas en los mercados internos y externos está en el correcto funcionamiento de la cadena de valor, principalmente en la de suministros y distribución, tal cual se muestra en el desarrollo de los objetivos.

El mercado de Panamá refleja un panorama prometedor para los negocios internacionales gracias a su fuerza de inversión. Panamá es un mercado muy atractivo gracias a beneficios jurídicos y bancarios que se traducen en una estabilidad económica. Según los indicadores analizados, es un mercado predecible y conservador con relación a la inflación, equilibrado en la política, y la economía. Adicionalmente, el panameño es un consumidor informado que conoce en detalle los productos que utiliza, los cuales compara para buscar mejores ofertas y productos sustitutos, «no son fieles a una sola marca, si alguien satisface mejor sus necesidades, les da un mejor precio y los atienden bien, seguro cambiarán sus opciones son latinos consumidores atrevidos y dinámicos en sus negocios atrayendo altamente a los inversionistas de los diferentes países».

Es por ello que a pesar de que este es un país abierto a la inversión extranjera, el empresario foráneo puede encontrar algunas dificultades a la hora de establecer su negocio. Una de ellas es que el nivel de ganancia del mercado local con respecto al de su país no es el mismo, debido a la estabilidad económica de Panamá. «Esto puede parecer poco atractivo a primera vista, y de allí la importancia de saber dónde y en qué invertir», «Es un mercado con cantidad de habitantes muy distintos, por ende el nivel de consumo es diferente». Como consecuencia, se deben tener precios competitivos, mantener constantes promociones y manejar márgenes de comercialización bajos y estables (Cogollos, 2000).

El retorno de la inversión de negocios enfocados al comercio puede ser rápido, mientras que los del sector de la construcción pueden durar más tiempo por la naturaleza de la inversión. Por esto la importancia del estudio de mercado, tal cual se hizo, buscando una idea más clara del país hacia el que la empresa *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, busca desarrollar su modelo de internacionalización, el cual según los indicadores y variables constante el fuerte desarrollo de Panamá en la última década.

En la práctica empresarial se ha comprobado que la mayoría de los estudios se desarrollan según un plan uniforme, es decir, los elementos que se utilizan son generales o comunes a casi todos los estudios de mercado. Estos elementos son: determinación del número de consumidores actuales o efectivos y el de consumidores potenciales o futuros; distribución de



los consumidores (zonas geográficas, sexo, edad, profesión, condiciones económicas, etc.); tendencias, necesidades y deseos del consumidor; preferencias de tipos o marcas concurrentes y de determinadas formas de presentación de los productos; canales de distribución; precios razonables de un producto; capacidad de adquisición de los compradores efectivos y de los potenciales; previsiones a corto plazo sobre las posibilidades de venta; motivos de preferencia o de aversión para ciertos artículos o para ciertas marcas; elementos que ejerzan una influencia sobre decisiones del consumidor; determinación del importe de los consumos; perspectiva en el lanzamiento de nuevos productos; formas de publicidades más eficaces y cálculo del rendimiento de la publicidad(Mc Daniel, 2000).

La información obtenida a través de una investigación científica de mercado debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales, así como para la comunicación con los clientes actuales y potenciales, ya que si se realiza una buena investigación los resultados ayudan a diseñar una campaña efectiva de mercado que otorgue a los consumidores potenciales la información que a estos les interesa. También ayuda a identificar oportunidades en el mercado, minimiza los riesgos, puede llegar a identificar futuros problemas y ayuda a evaluar los resultados de los esfuerzos que se propuso el investigador, ya que con la investigación puede determinar si ha logrado las metas y los objetivos propuestos al iniciar la misma(Mc Daniel, 2000).

Lo anterior es un elemento indispensable y de suma importancia en la toma de decisiones gerenciales y para ello es necesario obtener información, pues la información representa poder, aunque cuesta dinero, es la que permite crear ventas y aporta el conocimiento que es un arma fundamental de diferenciación de una empresa de la competencia; por medio de este instrumento facilita a los ejecutivos resolver problemas y tomar decisiones. No debemos olvidar que la investigación de mercados desempeña un papel fundamental puesto que brinda información para las funciones de planeación y control. Pero la responsabilidad de la investigación no es solamente tener a la mano dicha información, sino también organizarla y presentarla de tal manera que contribuya a las actividades (Carl Mc Daniel, 2000).

Los cambios vertiginosos de economía, tecnología, leyes, ecología, e inclusive culturas que prevalecen en cada país, han provocado una investigación y desarrollo de productos y servicios debido al auge de negociaciones entre todos los países, las empresas buscan obtener mayor participación en el mercado ganando así mayor posicionamiento y ventaja frente a su competencia; esto no es posible si la empresa no atiende las expectativas y necesidades del

consumidor y para atender estos factores utilizamos la investigación de mercados (Mc Daniel, 2000).

Esta es de gran valor ya que reúne información indispensable de tal manera que permite disminuir riesgos futuros y de manera especial contribuye eficazmente en la toma de decisiones; el papel fundamental de la investigación de mercados consiste en crear y establecer una base de información que debe estar en constante cambio de tal manera que nos permita analizar, interpretar, clasificar datos de tipo cualitativo y cuantitativo. El estudio de mercado es un método que ayuda a conocer a los clientes actuales y a los potenciales, identificando cuáles son sus gustos y preferencias, mediante la segmentación del mercado tales como: ubicación geográfica, estrato social, educación y ocupación, entre estos aspectos se podrá ofrecer productos y/o servicios que ellos necesitan, lo anterior permite a la empresa incrementar sus ventas y mantener la satisfacción de los clientes para lograr su fidelización.

Desafortunadamente no se da la importancia debida a la investigación de mercados dentro de las áreas de trabajo de una empresa, es por ello que muchas de las empresas que inician un negocio llevándose por su intuición al poco tiempo fracasan y a su vez los negocios que se encuentran en el mercado se tornan incompetentes debido a que no conocen lo que necesitan sus clientes (Mc Daniel, 2000).

Todo esto proporciona a los directivos información precisa, es decir, con conocimientos y problemas reales sobre cómo tener los productos y servicios en el lugar, momento y precio adecuado. No debemos confiarnos de que en una investigación de mercados garantiza soluciones correctas, para ello debemos diseñar estrategias acordes a los problemas que se presenten, pues contribuye básicamente al aumento del beneficio empresarial en aspectos tales como:

- Mayor adaptación y aceptación de productos a las condiciones de la demanda
- Perfecciona los métodos de promoción
- Incremento eficaz del sistema de ventas
- Innovación por parte de los directivos impulsando así la reevaluación de los objetivos previstos
- Mayor motivación por parte del personal

La información obtenida en la investigación de mercados, tanto para el análisis, planeación o control de mercadeo que necesitan las empresas, comienza a generar lo que llamamos la

industria de la investigación, la cual ya no centraliza su visión o prospectiva frente a unos pocos como los llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) que dejaron de ser los únicos lugares donde se pueda explorar. Martin Lautman, presidente de GFK *CustomResearchNorthAmerica*, con sede en Nueva York, dice que están observando el sur de Asia cuyos consumidores se encuentran entre los adoptadores más grandes de tecnología a nivel mundial, Europa Oriental en donde el poder de compra de media docena de ciudades excede al de Shangai. Para todo lo anterior existen una serie de aspectos o variables como lo son personas, equipos que trabajan de una manera interactiva para conseguir la información el encargado deberá obtenerlo de varias fuentes tales como: registros internos de la empresa, personal de la empresa, análisis externos. Luego de haber recolectado la información, el SIM permite: identificar y definir oportunidades y problemas del mercado, generar y evaluar las propuestas de marketing, supervisar los resultados, mejorar la comprensión del marketing del proceso entre otros. Algunos de los beneficios que se presentan dentro de la industria de la investigación (Mc Daniel, 2000).

a) *Comprender el valor que tiene el cliente.* Debido a la regla que existe del 80/20 es decir que el 20% de los clientes genera el 80% de los beneficios en la venta de productos y servicios.

b) *Analizar los patrones de compra que tienen nuestros clientes en sus compras.* La información que se obtenga de la investigación nos permitirá realizar la valoración de las ventas de productos y servicios, por ejemplo, en el caso de que un determinado producto y servicio no sean rentables para algunos, puede resultar que para muchos de nuestros clientes básicos esta posea un gran valor, permitiendo así establecer un sólido vínculo entre estos clientes.

c) *Mayor seguimiento a los clientes.* Debido a las constantes modificaciones a las que nos enfrentamos en el transcurso del día a día, las empresas utilizan la investigación de mercados para ir siempre un paso adelante hacia las necesidades de sus clientes.

Lo anterior lleva a hablar de ética en la investigación de mercados, enfatizando en que los dos factores más importantes para los clientes de investigación en sus relaciones con los departamentos o proveedores de información son la confidencialidad y la honestidad del cliente. Se debe partir de que cada comportamiento o cada acción dentro de los parámetros de la investigación de mercados debe centralizarse desde las teorías éticas: deontología, utilitarismo, casuista, ya que son la base para situar un posicionamiento frente a una situación; la ética comienza a tener auge debido a la relación existente entre los entrevistados,

entrevistador y público en general, pues requiere la recolección de información para posteriormente analizarla y publicar los hallazgos encontrados y tomar soluciones como aplicar programas de mercadotecnia sean estos en publicidad, distribución, etc. La ética nos indica si una actividad es correcta o incorrecta, se puede decir que es una evaluación de nuestros actos. (Mc Daniel, 2000).

Este juega un rol muy importante en la investigación pues la información que de ella se obtenga estará sujeta a análisis y escrutinios sociales, pues los participantes son la esencia fundamental para conseguir información, prácticamente la investigación dirigida al consumidor dejaría de existir sin la cooperación del público.

La ética surge cuando las partes interesadas entran en un conflicto y para ello mencionaremos los participantes de la investigación de mercados:

- Investigador de mercados
- Cliente-proveedor
- Entrevistado
- Público en general

Es responsabilidad de todos brindar una información veraz, pues las acciones y decisiones que se apliquen constituirán un beneficio para las partes involucradas. Para mejorar las relaciones satisfactoriamente se debe desarrollar bajo los siguientes aspectos:

- Comunicación: clara, objetiva y concreta
- Cooperación: cliente/investigador
- Creatividad
- Confianza
- Continuidad

### PARTE III

#### 10. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES

De acuerdo con la información obtenida a lo largo de este estudio de caso, diseñado para la *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, se propone una ruta de soluciones a partir de los problemas más relevantes identificados en cada uno de sus objetivos, como se puede ver a continuación

Cuadro 43. Ruta de solución de problemas

Ruta de solución de problemas		
ETAPAS	RESPONSABLE: Tiempo	PRESUPUESTO
<b>ETAPA 1: Direccionamiento estratégico</b>	✓ Gerente TIEMPO: 3 Meses	Salarios
<b>PASOS</b>  1. Conformación Equipo Estratégico  2. Definición de la partición estratégica del personal de Stanley		Salarios de los empleados de la Empresa.
<b>ETAPA 2: Diseño Plan Estratégico Stanley</b>	✓ Gerente ✓ Directores de unidad o departamento TIEMPO: 3 meses	Salarios
<b>PASOS</b>  1. Definición de la		-Salarios de Empleados de la empresa.

<p>estructura Administrativa</p> <p>2.Implementacion de Norma ISO 9001</p> <p>3.Definición de metas y estrategias de largo plazo</p>		<p>-Contrato de consultor externo</p> <p>-Pago Empresa Certificadora ISO 9.001</p>
<p>ETAPA 3: Plan de internacionalización</p>	<p>✓ Gerente</p> <p>✓ Directores de producción, y mercadeo</p> <p>TIEMPO: 6 MESES</p>	<p>Salarios</p>
<p>PASOS</p> <p>1. Revisión de mercados potenciales.</p> <p>2. Selección de mercado de mayor oportunidad.</p> <p>3. Adaptación de producto potencial para mercado seleccionado.</p>		<p>-Valor información requerida</p> <p>-Visita a mercado seleccionado</p> <p>-Costos de adaptación de productos y servicios de soporte en mercado externo</p>
<p>ETAPA 4: Apertura de mercado</p>	<p>✓ Gerente</p> <p>✓ Director de mercadeo</p> <p>✓ TIEMPO: 6 meses</p>	<p>Salario</p>
<p>PASOS</p> <p>1.Apertura punto de venta</p> <p>2. Trámites legales</p> <p>3. Selección funcionario de atención a punto</p>		<p>-Inversión proceso legal</p> <p>-Gastos operativos</p> <p>-Salario funcionario para punto de distribución en Panamá</p>

Fuente: Elaboración propia

## 10.1 Presupuesto para la ruta de soluciones

El presupuesto estimado para el proceso de internacionalización de *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, es el siguiente:

Cuadro 44. Presupuesto estimado ruta de soluciones

ACTIVIDAD	TIEMPO	VALOR
Direccionamiento Estratégico	3 Meses	18.250.000
Diseño Plan Estratégico: Propuesta	3 Meses	18.250.000
Plan de Internacionalización	6 Meses	7.000.000
Apertura de Mercado Panameño	6 Meses	18.000.000
<b>TOTAL</b>	18 Meses	61.500.000

Fuente: Elaboración propia

## 10.2 Costos de la consultoría

Cuadro 45. Costos de la consultoría

OBJETIVO	HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
APLICAR EL MODELO DE PEST: Realizar un análisis de variables, políticas, económicas, sociales y tecnológicas, que tienen incidencias sobre el entorno de la <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i> ,	70	100.000	7.000.000
REALIZAR DIAGNÓSTICO INTERNO: Realizar un Análisis FODA y una encuesta dirigida a directivos de la Empresa <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i>	70	100.000	7.000.000
DESARROLLAR MÉTODO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS:  Realizar estudio de mercado para Panamá	100	100.000	10.000.000
DISEÑAR LA PROPUESTA DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN:  Plantear la propuesta bajo el modelo de las 10 estrategias, empleando los resultados e	120	100.000	12.000.000

<b>OBJETIVO</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
información obtenidos sobre el entorno, las condiciones internas y el mercado objetivo.			
<b>ESTRUCTURAR DE DOCUMENTO FINAL:</b>  Construir un documento final, que evidencie cada uno de los productos que se espera obtener en cada etapa de la consultoría y que sirva de soporte para la implementación de la internacionalización en la empresa <i>Stanley Tecnología en Accesos &amp; Cía. Ltda.</i>	40	100.000	4.000.000
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>400</b>		<b>40.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia



## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1 Conclusiones**

La competitividad del comercio exige que las mercancías salgan desde los centros de producción a los centros de uso y consumo en el momento adecuado y en tiempo convenido. Es decir, un funcionamiento eficaz y eficiente de toda la cadena logística en una organización como lo es *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*

La competitividad del comercio internacional y doméstico en el espacio panameño demanda cadenas logísticas eficientes y de calidad; en tal sentido, es fundamental crear marcos organizacionales que permitan formular políticas de logística y establecer mecanismos de coordinación permanente entre el cliente y la empresa.

La identificación y planificación de las necesidades de infraestructura, planeación estratégica y mayor desarrollo tecnológico se vuelven fundamentales para facilitar la internacionalización de las empresas de manera estable y a largo plazo como se pretende en el análisis de *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*

Es indispensable realizar y fundamentar un diagnóstico a las organizaciones como *Stanley Tecnología en Accesos & Cía. Ltda.*, para identificar y evaluar las necesidades, no solo de macro infraestructuras sino también de las infraestructuras más pequeñas y especializadas, para dotarlas de sostenibilidad y conectividad tanto para el mercado interno como externo.

### **11.2 Recomendaciones**

La empresa debe realizar una profunda revisión y reestructuración de la estructura administrativa con la cual opera actualmente, ya que las condiciones bajo las cuales opera no garantizan un ingreso exitoso de la empresa y sus productos a un mercado externo.

El mercado panameño tiene unas condiciones que representan claramente oportunidades de expansión para *Stanley Tecnología*, lo que se potencia o refuerza con la amplia experiencia de la empresa en Colombia y el reconocimiento de la empresa *Stanley USA* en el mundo, por lo cual se considera oportuna la apertura de este mercado, después de realizar los ajustes necesarios al interior de la organización.

Es importante que la empresa *Stanley Tecnología* desarrolle una estrategia de vigilancia tecnológica a través de la cual permita una mayor transferencia de conocimiento desde su filial en USA, y así aproveche los grandes progresos de investigación e innovación que esta desarrolla actualmente.

El desarrollo del recurso humano es una prioridad para la empresa en el corto y mediano plazo, este factor es la base para lograr un nivel de competitividad que permita a la Empresa alcanzara la competitividad en el mercado Colombiano y los nuevos mercados externos que decida abrir.

## 12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.

Arias, T. D. (2003). Panamá, un país indígena mestizado. *Caminos de Maíz*, 41-43.

Benítez, J. L. (2007, junio.). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. *Contribuciones a la Economía*.

Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. 3a ed. México: Trillas.

Buckley, P. (1988). The limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181-193.

Camargo, A. (2005, julio). Colombia también tiene sus propias multinacionales. *El Tiempo*. En <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1960317>.

Carvajal, S.A. (2008, octubre). BICO Internacional. En Universidad ICESI (Organizador), *Foro: Estrategias de internacionalización de empresas colombianas*. Programa de Economía y Negocios Internacionales. Cali: Colombia.

Carvajal S.A. (2009a). *Informe Anual 2009, Carvajal Internacional S.A.* En <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/Informe-Anual-20091.pdf>

Carvajal S.A. (2009b). Primera emisión bonos ordinarios, Carvajal Internacional S.A. En <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/presentacion>.

Carvajal S., A. (2008, diciembre). *Revista Dinero*. En [http://www.dinero.com/edicion-impresia/especial-comercial/alfredo-carvajal-sinis-terra\\_52164.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresia/especial-comercial/alfredo-carvajal-sinis-terra_52164.aspx).

Castro, A. M. (2007). Modelo de internacionalización de la empresa colombiana. *Revista Universidad & Empresa*, 6(12).

- Cecilia, C. C. (2013). Teoría sobre los procesos de internacionalización. Cali: ICESI.
- CEPAL (2004). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. En <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/20479/lcg2265e.pdf>
- Cogollos, A. (2012, noviembre). El mercado panameño entre riesgos y oportunidades. Periódico en línea *El Venezolano Panamá*.
- Etemad, H. (2003). La internacionalización de las Pyme: hacia un nuevo paradigma. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales* 38(4), 673-690.
- Fernández, M. B. (2013, septiembre). Reporte económico. *Revista Cámara Panameña de la Construcción*.
- Figuroa C., A. M. (2007, junio). Modelo de Internacionalización para la empresa colombiana, *Universidad Empresa*, 6(12), 168-193.
- FUNDES -Fundación para el Desarrollo- (2006). La realidad de la Pyme colombiana, desafío para el desarrollo. Colombia.
- Geldres, V.V., Etchebarne, M.S. y Bustos, L.H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la Pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96.
- Hernández S., R. (2006). Metodología de la investigación. 4a ed. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the Firm &mdash: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Khanna, T. y Palepu, K. (1999). Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics and Management Strategy*, 8(2), 271-310.
- Khanna, T. y Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Kock, C. y Guillen, M. (2001). Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
- Larrinaga, V., O. (2006). La Estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de multinacionales vascas. España: Universidad del país Vasco EuskalHerrikoUnibertsitate.
- Larrinaga, V., O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional, una revisión conceptual contemporánea*. Departamento de Economía Financiera II UPV/EHU.
- Larrinaga, V., O. (2008). La internacionalización de la empresa, el modelos de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 19.
- Marín, M.E. (2004). Estrategias de investigación social cualitativa. Medellín: La Carreta Editores.
- Mc Daniel, C., y Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. Escocia: Thomson.
- Méndez, C. E.(1998). *Metodología guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Santafé de Bogotá: Ed. McGraw-Hill.

- Ochoa, H., Cárdenas, M., Fernández, G., López, V.E. y Quintero, L.A. (2007). *¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Argos* (CD-ROM). Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Ochoa, H., Echeverry, V., Fernández, L., Quintero, T. y Wilches, P. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Nacional de Chocolates. *Estudios Gerenciales*, 99, 105-129.
- Ochoa, H., Ramírez, C. E., y Posada, M. E. (2003). *Presencia internacional de la Organización Carvajal en México*. Universidad ICESI.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. México.
- Porter, M. (1.999). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Mc Graw Hill.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996). Insertar la perspectiva de las competencias esenciales. (Reimpresión). En *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. México, D.F.: Ariel.
- Ramírez, C.E. (2006). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 98, 25-55.
- Ramírez, C.E., Jiménez, A. y Garrido, J. (2003). Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas. *Estudios Gerenciales*, 86, 79-95.

- Rhinesmith, S.H. (1991). Going global from the inside out. *Training & Development*, 45(11), 42-47.
- Rivas R., F. (2012). *Panamá: crecimiento económico, conectividad y retos ambientales*. APRONAD, Panamá.
- Rojas, J. F. (2013). Las lecciones de desarrollo que nos dicta Panamá. *El Colombiano*, noviembre 28.
- Rojas, J. F. (2013). Las lecciones de desarrollo que nos dicta Panamá. *El Colombiano*, noviembre 28.
- Ruelas, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande. *Harvard Business Review América Latina*, febrero.
- Sabino, A. C.(1980). El proceso de investigación. Bogotá: Ed. Gráficos.
- Sandino R., M. del C.(2009). *Metodología de la investigación científica: articulación de los elementos básicos del proceso de investigación*. Medellín: Ed. Comlibros.
- Salas, A. (1998). Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización. *Revista CEPAL*, 65, 133-153.
- Seppo, M. (2007). *The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises*. University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration.
- Strickland, T. (2.001). *Administracion estraéegica.conceptos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Taylor, S. J. y Bogman, R. (1998). (Jorge Piatigorsky, Trds.). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*.Barcelona: Ed. Paidós.

Terrada R., N. (2012). *Estudio del sector cerámico en la comunidad valenciana*. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. España: Universitat Politècnica de València.

Urrea, L. M. y Abello, W. (2012). *Análisis sobre la internacionalización de las Pymes en Colombia*. Bogotá: Universidad de La Sabana.

Zarrabeitia, B., E., Álvarez M., I. y Legarreta, O. E. (2011). *Estudios temáticos de casos Innobasque*. España.

Páginas Web:

[www.meduca.gob.pa](http://www.meduca.gob.pa)

[www.impulsoPanamá.gob.pa](http://www.impulsoPanamá.gob.pa)

[www.Panamáeconomyinsight.com.pa](http://www.Panamáeconomyinsight.com.pa)

[www.mici.gob.pa](http://www.mici.gob.pa)

<http://www.Panamáamerica.com.pa/notas/1415141-Panamá-destaca-la-region-cifras-socioeconomicas->

<http://www.educaguia.com/apuntes/apuntes/comercio/extrategiacompetitiva.pdf>

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/46985/Panamá-completo-webjulio.pdf>

<http://ciudadelsaber.org/es/Panamá/poblacion>

<http://www.pde.easystockhosting.com/es/pages/marco-legal-para-la-inversi%C3%B3n-extranjera>

<http://www.capacexpo.com/index.asp?reload>

<http://www.capac.org/>



<http://www.paginasamarillas.com.pa/empresa/metro+sisntemas-Panamá>

[http://proinvex.mici.gob.pa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=100&Itemid=62](http://proinvex.mici.gob.pa/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=62)

[http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_905](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_905)

## PARTE IV

### ANEXO 1

#### PRE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL STANLEY

<b>FECHA:</b>	Febrero 20 de 2013	<b>NOMBRE CONTACTO:</b>	Yomaira Orozco Correa
<b>NOMBRE EMPRESA:</b>	Stanley Tecnología en Accesos y Cía.Ltda.	<b>TELEFONOS:</b>	313 7754066 - 3104290143
<b>NIT:</b>	800131807-0	<b>EMAIL:</b>	yomairaoc@stanley.com.co
<b>TIPO DE EMPRESA:</b>	Industrial	<b>SITIO WEB:</b>	www.stanley.com.co
<b>FECHA CREACIÓN: 1991</b>		<b>CONSULTOR ASIGNADO</b>	Gloria Ines Echeverri Lopera, Yasmín Vásquez
		<b>FECHA ELABORACIÓN</b>	Febrero 22 de 2013

#### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

<p>La empresa es representante exclusiva de la Firma Stanley, actualmente distribuye accesos automáticos y partes, así mismo presta servicios de pos venta a organizaciones y se dedica a la importación de partes y accesorios especialmente desde USA.</p>
--

VARIABLES	CALIFICACIÓN
Califique de 1 a 5, la percepción, siendo 1 una percepción débil y 5 una percepción fuerte frente al tema.	
<b>ANÁLISIS DE ENTORNO</b>	
¿Tiene Identificado quién es su competencia?	<b>3</b>
¿Tiene identificado cuáles son los productos o servicios sustitutos de su negocio?	<b>4</b>
¿Sabe por qué le comprarían a usted sus productos y servicios y no a sus competidores?	<b>5</b>
¿Conoce los criterios de compra de sus clientes potenciales?	<b>4</b>
¿Tiene identificadas las amenazas de productos y servicios sustitutos?	<b>3</b>
¿Conoce en detalle cuáles son los proveedores clave para desarrollar su negocio y ha tenido algún tipo de acercamiento con ellos?	<b>5</b>
¿Sabe cuál es el nivel de dependencia que tiene con sus deferentes proveedores?	<b>4</b>
Sabe cómo posicionar sus productos acorde a la Matriz Posicionamiento de Mercado BCG	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31.00</b>

**POTENCIALIDAD DE GLOBALIZACIÓN**

Tiene análisis de potencialidad de exportación?	1
¿Conoce por qué su producto puede ser atractivo en un mercado internacional?	3
¿Sabe cuáles son los mercados que más le comprarían su producto?	3
¿Qué tan avanzado tiene los trámites para hacer un proceso de exportación de sus productos?	3
¿Tiene estudio de logística en la composición del pallet e del empaque?	2
¿Tiene investigación de los registros de ley requeridos para comercializar los productos ?	2
<b>TOTAL</b>	<b>14.00</b>

**VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIOS**

¿Tiene identificado a sus clientes?	3
¿Sabe cómo se debe relacionar con sus clientes y cómo mejoraría las ventas?	4
¿Tiene definido los canales sobre los cuales entregará su oferta?	4
¿Tiene definido como hace los procesos de cobro y cuánto, son los ingresos?	4
¿Tiene estructurada su oferta de valor y sabe por qué le comprarían a usted y no a otro?	4
¿Conoce qué necesita su organización para poder entregar la oferta a los clientes?	4
¿Sabe qué actividades son las más claves para su organización?	4
¿Sabe qué procesos son las más claves para su organización?	5
¿Ha elaborado un diagrama, donde pueda ver su negocio, con todas las relaciones con sus actores y responsables?	4
<b>TOTAL</b>	<b>36.00</b>

**VALIDACIÓN PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

¿Tiene diferenciada la misión y visión de su empresa?	5
¿Conoce cuáles son sus fortalezas?	5
¿Sus fortalezas son iguales a las de sus competidores? ¿Sabe por qué?	2
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Corto Plazo? 1 Año	5
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo? 2 Años	3
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo? 3 Años	3
¿Conoce qué es lo que tiene que hacer mañana para que su organización cumpla su visión?	4
¿Tiene un modelo de indicadores que le permita saber si va por buen camino?	3
¿Tiene un listado de proyectos o actividades organizacionales para hacer cumplir la visión?	3
<b>TOTAL</b>	<b>33.00</b>

**VALIDACIÓN MODELO COMERCIAL Y MERCADEO**

¿Tiene estructurado sus Procesos de Ventas? ¿Tiene un ciclo de ventas Definido?	2
¿Realiza un proceso estructurado de planeación de ventas?	2
¿Conoce cuáles son sus clientes? ¿Sabe cuál es el cliente más valioso?	4
¿Atiende diferencialmente a sus clientes según su tipo?	2
¿qué tan cercano es su relación con cada uno de sus clientes?	4
¿Registra todas las actividades que realiza su organización con cada uno de sus clientes?	2
¿Gestiona bajo un criterio los clientes potenciales en su organización?	2

¿Tiene estructurado el plan de mercadeo? Sabe a qué clientes le va a llegar con su plan?	2
¿Sabe cuántas ventas necesita hacer para cerrar mes? ¿Tiene Indicadores de ventas?	2
Tiene implementado un sistema de CRM	3
<b>TOTAL</b>	<b>25.00</b>

#### VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Tiene estructurada una cadena de valor para su organización?	2
¿Ha pensado como serían los cargos de las personas en su organización?	5
¿Ha Definido las funciones de cada una de las personas que trabajan en su organización?	4
¿Para usted es importante el organigrama?	5
¿Tiene estructurado y caracterizados los procesos de la organización?	2
¿Ha pensado que debe tener un modelo para la toma de decisiones en su organización?	5
<b>TOTAL</b>	<b>23.00</b>

#### VALIDACIÓN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

¿Tiene algún personal que esté dedicado al manejo de la información en su organización?	4
¿Conoce la ley 603 de 2000 sobre derechos de autor?	1
¿Tiene identificado los diferentes sistemas de información que necesita su empresa?	4
¿Tiene Correo Electrónico Corporativo?	5
¿Tiene Sitio WEB?	5
¿Tiene sitio de E-Commerce?	1
Cuenta con una aplicación de software CRM (Administración de las relaciones con los Clientes)	4
¿Tiene Software Contable?	5
¿Tiene Software de programación de producción?	2
Tiene definido políticas y procedimientos de respaldo de información	2
¿Conoce el riesgo de tener la información en sistemas locales?	4
¿Su organización tiene más de 5 Empleados?	5
¿La frecuencia de fallas en sus sistemas de información es alta?	2
¿Está consciente de la dependencia de la información bajo su modelo de negocio?	5
¿Utiliza software de oficina licenciado?	5
¿Tiene software que esté basado en bases de datos?	3
¿Realiza actividades de Marketing a través de Internet?	3
<b>TOTAL</b>	<b>60.00</b>

#### VALIDACIÓN CAPACIDADES INTERNAS DE NEGOCIO

Logística interna o compras	4
Operaciones de procesamiento de materias primas	4
Logística externa o distribución	4
Manejo del talento humano	3
Marketing y ventas, post-ventas	4
<b>TOTAL</b>	<b>19.00</b>

**VALIDACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS**

Conoce y sabe manejar los conceptos de ingresos y egresos	<b>5</b>
Flujo de caja libre descontado	<b>5</b>
Análisis de la capacidad de generación de caja	<b>5</b>
Capital de trabajo operativo	<b>5</b>
Proyecciones - presupuestos	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

**PITCH**

Elevator Pitch: Tiene preparada una descripción de su negocio en 60 Segundos.	<b>1</b>
One Page: Tiene Preparado en una página quién es y que hace su negocio?	<b>1</b>
Poster: Tiene un modelo de negocio de una página para describir su empresa?	<b>1</b>
Tiene un proceso definido para asimilar los cambios de su modelo de negocio.	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**PROPIEDAD INTELECTUAL**

Su organización posee patentes obtenidas o en proceso ante la oficina de registro?	<b>1</b>
Los productos de su organización están basados en licencias de tecnología?	<b>1</b>
Los productos de su organización son desarrollos propios?	<b>1</b>
Los desarrollos propios son susceptibles de protección?	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.00</b>

**TOTAL  
GENERAL****235.00**