



Internacionalización de pymes colombianas

Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme

**Patricia Bermúdez Díaz
Mónica Franco Ángel
José Roberto Concha Velásquez
Jorge Alberto Hernández Mora
Camilo Fernández Ordóñez
Lisbeth Katherine Duarte Herrera
Oscar Gonzalo Giraldo Arcila
Juan Pablo Neira Vesga**

Internacionalización de pymes colombianas

Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme

Internacionalización de pymes colombianas

Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme

***Patricia Bermúdez Díaz
Mónica Franco Ángel
José Roberto Concha Velásquez
Jorge Alberto Hernández Mora
Camilo Fernández Ordóñez
Lisbeth Katherine Duarte Herrera
Oscar Gonzalo Giraldo Arcila
Juan Pablo Neira Vesga***

Internacionalización de Pymes colombianas: experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme / Patricia Bermúdez Díaz y Mónica Franco Ángel [Coordinadoras].

1 ed. Cali, Colombia. Editorial Universidad Icesi, 2018

142 p., 19x24 cm

ISBN: 978-958-8936-34-5

1. Cooperación técnica 2. Comercio internacional I.Tit

337 – dc22

Internacionalización de Pymes colombianas: experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme

© Editorial Universidad Icesi, 2018

© Universidad de los Andes

© Institución Universitaria ESUMER

© Universidad Autónoma de Bucaramanga

© Patricia Bermúdez Díaz, Mónica Franco Ángel (coordinadoras) y otros autores

Producción y diseño: Claros Editores SAS.

Editor: José Ignacio Claros V.

Impresión: Carvajal Soluciones de Comunicación, Bogotá-Colombia



Esta obra es una coedición realizada por la Universidad Icesi, la Universidad de los Andes, la Institución Universitaria Esumer y la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Su contenido no compromete el pensamiento institucional de ninguna de estas instituciones ni les genera responsabilidades legales, civiles, penales o de cualquier otra índole, frente a terceros.



Cl. 18 #122-135, Cali (Colombia).

editorSyT@icesi.edu.co

www.icesi.edu.co/editorial

1 ed. Abril de 2018

Patricia Bermúdez Díaz

Coordinadora del programa Global Business Exchange - Colombia (2013-2016) en la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), donde previamente se desempeñó como Coordinadora de Comunicaciones, Asesora en el Desarrollo de Capacidades Humanas (HCD) y Coordinadora del Componente Redes del Programa Gobernanza & REDD.

Mónica Franco Ángel, Ph.D.

Administradora de Empresas y Especialista en Negocios Internacionales de la Universidad Icesi (Cali, Colombia), con Maestría en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, y Doctorado Internacional en Emprendimiento y Gestión de Empresas de las Universidades Autónoma de Barcelona (España) y Växjö (Suecia). Es Directora del Programa de Administración de Empresas de Icesi.

José Roberto Concha Velásquez, Ph.D.

Ingeniero Químico y Máster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Valle (Cali, Colombia), con Maestría en Gerencia y Doctorado en Mercadeo de la Universidad de Tulane (New Orleans, LA). Es Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi.

Jorge Alberto Hernández Mora, MBA

Arquitecto de la Universidad Piloto de Colombia y Executive MBA de la Universidad de los Andes - Uniandes (Bogotá). Empresario y consultor de empresas. Coordinador de proyectos de emprendimiento, profesor de la Facultad de Administración, Director Técnico de la Red de Desarrollo Empresarial; y Director de Innovandes - Centro de Innovación en Uniandes.

Camilo Fernández Ordóñez, MBA

Ingeniero Civil de la Universidad del Valle y Máster en Administración, con énfasis en Estrategia, de la Universidad Icesi. Es profesor del Departamento de Gestión Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi.

Lisbeth Katherine Duarte Herrera, M.A

Politóloga de la Universidad Nacional de Colombia (Bogotá) y Máster en Ciencias Sociales del Colegio Mexiquense (Zinacantepec, México). Es investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer (Medellín, Colombia), en temas relacionados con la cooperación internacional y política exterior.

Oscar Gonzalo Giraldo Arcila, M.A

Economista y Especialista en Política Económica de la Universidad de Antioquía (Medellín, Colombia); Especialista en Prospectiva de la Institución Universitaria Esumer; Máster en Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN (Medellín) y la Université Du Quebec A Chicoutimi. Es investigador de la Institución Universitaria Esumer.

Juan Pablo Neira Vesga, M.A

Ingeniero Electrónico de la Universidad Pontificia Bolivariana con Maestría en Comunicaciones Digitales de la Universidad Christian-Albrechts (Kiel, Alemania). Coordinador del Centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento - UNAB Creative de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Tabla de contenido

Prólogo	9
Diálogo empresarial para el desarrollo	13
Acerca del programa Globus	15
El Global Business Exchange Programme	17
Experiencias e impactos	29
Deterquin	31
Frutos de los Andes - Fruandes	37
Listo y Fresco	41
Superbrix Internacional	45
Tostaditos Susanita	51
BioRefinería	57
Gaia Vitare	63
Granja en Casa	67
Industrias Acuña - INAL	73
Kael Ingenieros	79
Semáforos Inteligentes - Semintel	83
Ambientronika	91
Casa Ehlers	97
Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia	103
Distribuidora Golden	109
Furgoriente	115
Powertek	119
Tecnología y Suministros	125
Lecciones aprendidas	131

Prólogo

Según la Encuesta Anual Manufacturera de 2016, la incidencia de las pymes en el panorama empresarial colombiano representa: el 77,9% de los establecimientos de comercio, aproximadamente el 44,6% del empleo, el 36,4% de la producción del sector, el 39,4% de los salarios y el 30,9% del valor agregado colombiano. Son más de 6.597 empresarios que cotizan en el Sistema de Seguridad Social. Estas cifras demuestran la importancia del sector en el país.

Por ello, todas las formas de desarrollo de este sector deben ser tomadas en consideración. En el campo de las exportaciones, de acuerdo con la misma encuesta, las pymes registran un importante crecimiento, pero aún no alcanzan a destacarse en el volumen exportador colombiano. Las empresas con mayor crecimiento en sus exportaciones, de acuerdo con la misma fuente, fueron las de repuestos para automotores, hierro y acero, equipo profesional y científico, muebles, imprenta y calzado.

El Gobierno colombiano –a través de Procolombia– y los gremios han realizado numerosos esfuerzos para incentivar la incursión de las pymes en el mercado internacional. Otros actores importantes en esta propuesta de promover la exportación en las pymes han sido algunas ONG que buscan, de esta forma, incentivar el empleo y generar un desarrollo más igualitario en el país.

Con el fin de fomentar el diálogo entre pymes colombianas y alemanas –y de esta manera contribuir a las relaciones comerciales entre estos dos países–, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) ejecutó el Global Business Exchange

Prólogo

Programme (GloBus), como una solución para la apertura de las pymes colombianas al mercado global.

Siendo Alemania el mayor socio comercial de Colombia en la Unión Europea y a su vez una economía con una historia empresarial muy exitosa, el Programa brindó a empresas colombianas de tamaño pequeño y mediano una variedad de oportunidades, que no solo pueden tener repercusión a nivel empresarial, sino también en los planos personal y profesional, y a nivel regional.

El Programa se dirigió a pequeñas y medianas empresas (pymes) de Alemania y de los países socios: Colombia, Marruecos y Perú.

El objetivo del Programa fue fomentar la cooperación entre pymes de Alemania y pymes de los países socios, con el fin de estimular el desarrollo económico sostenible en estas naciones, creando así, situaciones *gana-gana* que beneficiaron a la economía alemana y a la de los países socios.

El programa GloBus fue implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, desde 2012 hasta finales de 2016, por encargo del Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

El GloBus ofreció a las empresas colombianas la oportunidad de conocer en profundidad el mercado y la economía de Alemania, desarrollar proyectos de cooperación comercial con pymes de dicho país, y mejorar así su productividad y competitividad en el mercado internacional.

Como objetivos específicos, el Programa definió los siguientes:

- aprovechar la cooperación internacional y conquistar nuevos mercados;
- desarrollar innovaciones comerciales en colaboración con empresas alemanas; y
- aumentar la productividad de las empresas mediante el intercambio de conocimientos.

El Programa se desarrolló en dos etapas: en la primera, el director general o el propietario de la empresa colombiana visitó Alemania, junto con una delegación de la GIZ, con el objetivo de conocer la cultura empresarial alemana de forma más general, así como aspectos específicos de los distintos sectores de interés; en la segunda, una persona de la gerencia media de la empresa seleccionada realizó una estancia de práctica en una empresa alemana del respectivo sector.

Internacionalización de pymes colombianas Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme

En el caso de Colombia, se trató de un proyecto piloto cuyo objetivo fue adquirir experiencia en este tipo de programas, para luego poder maximizar el beneficio del intercambio empresarial para ambos países.

Para escoger las empresas de alto potencial internacional y con los recursos humanos necesarios para cooperar con empresas alemanas y desarrollar proyectos de forma conjunta, la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana colaboró en el proceso bajo un sistema ordenado y selectivo. Se buscaron empresas con una idea de proyecto con una empresa alemana; se consideró la importancia del sector donde trabaja la empresa en Colombia y su dinámica en Alemania; y se consideraron las cualidades de la persona solicitante, sus expectativas sobre la cultura y la cooperación con Alemania, y el impacto que podría generar la pyme en el futuro de su región, con esta iniciativa.

El propósito de este libro que hoy se entrega es recopilar la información obtenida en los cuatro años que este programa se desarrolló en Colombia, completando tres fases de implementación con empresarios de pymes, quienes tuvieron la oportunidad y el beneficio de utilizar la colaboración prestada por la GIZ en este maravilloso proceso.

Como ex Ministro de Comercio Exterior y abanderado a nivel nacional de los procesos de internacionalización, celebro que programas como estos, serios y eficaces, se desarrollen en nuestro país, para beneficio de las empresas colombianas que tanto lo necesitan

Carlos Eduardo Ronderos

Exministro de Comercio Exterior de Colombia

Diálogo empresarial para el desarrollo

Alemania, con 357.376 kilómetros cuadrados de área, cabría más de tres veces en Colombia, cuya superficie es de 1.142.000 kilómetros cuadrados, 3,2 veces, para ser precisos.

Y siendo 3,2 veces más pequeña en área, Alemania tiene 82'667.685 habitantes, frente a 48.653.419 habitantes en Colombia (según cifras estimadas a 2016 por el Banco Mundial). Es decir, Alemania tiene casi el doble de la población de Colombia.

Estas cifras más los índices de desarrollo, que ubican a Alemania como la cuarta economía más fuerte del mundo, pueden entenderse como muestra de un efectivo aprovechamiento de recursos propios y extranjeros, y de un relacionamiento humano orientado al bienestar y crecimiento general, basado este último, sin duda, en el aprendizaje y la memoria histórica de dos guerras en el siglo XX.

El conocimiento organizacional que Alemania puede ofrecer a Colombia, más su interés en la construcción de relaciones y tejido comercial con otros países, propio de una mirada global empresarial ya de antaño, llamaron la atención de la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ), dentro de su enfoque de desarrollo de capacidades y acompañamiento técnico. Fue así como surgió su programa Global Business Exchange, GloBus, orientado a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

De la misma manera en que el cambio y la evolución de la humanidad encuentran su mejor acervo en los más pequeños y jóvenes, la GIZ consideró al segmento de las pymes como el más promisorio para la innovación para el desarrollo económico sostenible.

Diálogo empresarial para el desarrollo

Con la mente abierta al aprendizaje mutuo y a la complementariedad a través del diálogo empresarial bilateral, GloBus cumplió sus tres fases en Colombia con resultados que impactan favorablemente el desarrollo de competencias de liderazgo de los empresarios colombianos y la creación y afianzamiento de relaciones comerciales entre ambos países.

Agradezco a las universidades aliadas la iniciativa de plasmar en este documento la labor conjunta realizada durante los tres años de GloBus; un registro práctico del trabajo cooperativo en el que la articulación de las instituciones permitió lograr promisorias alianzas para las pymes de Colombia.

Joachim Langbein

Director GloBus

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

Acerca del programa GloBus

En la actualidad, los emprendedores son los nuevos protagonistas de la economía mundial. No solo porque en poco tiempo son capaces de convertir sus ideas en grandes empresas, sino porque además entienden mejor y se adaptan más rápido a las nuevas dinámicas del mercado y a las nuevas formas de hacer empresa.

La red de 320 afiliados de la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana está compuesta por muchos tipos de empresas: desde emprendimientos en diferentes sectores de la economía, hasta casas matrices alemanas con más de cien años de tradición. Es por esto que para la Cámara su participación en el programa GloBus se dio de forma natural y respondió a su espíritu de servir como aliado para el intercambio de experiencias entre empresas de ambos países.

La articulación misma entre la Cámara Colombo-Alemana, la GIZ, las pymes de Colombia y Alemania y los representantes del Programa es un ejemplo del valor que en Alemania le damos al concepto de red, donde las relaciones comerciales y la gestión del conocimiento son vitales en la creación de nuevos negocios y en la sostenibilidad de las empresas.

En este sentido, el programa GloBus le permitió a los empresarios colombianos conocer de primera mano cómo se desarrollan ideas de negocio en las empresas alemanas y logró mostrar el porqué es tan importante la fase de planeación y formulación de proyectos en el marco cultural alemán, donde no hay espacio para la improvisación.

Podemos destacar tres aspectos del Programa: primero, es un escenario propicio para un primer encuentro entre pymes colombianas y empresarios

Acerca del programa Globus

alemanes, ya que el intercambio de experiencias se da en un contexto de colaboración y capacitación; segundo, permite expandir el “marco mental” de los pequeños y medianos empresarios colombianos, ya que les muestra la manera de establecer relaciones comerciales exitosas con empresas alemanas; y tercero, genera un conocimiento intercultural de gran valor, que resulta vital para hacer negocios o establecer relaciones comerciales a largo plazo.

Los resultados fueron positivos y aún pueden ser mejores. En un futuro, el Programa podría evolucionar hacia estrategias de seguimiento a largo plazo para las empresas participantes, con acompañamiento post-programa en los proyectos planteados durante el intercambio.

Juntos logramos que las pymes participantes adquirieran la confianza necesaria para aventurarse a salir a conquistar el mercado alemán. Alemania, como cuarta economía a nivel mundial, tiene mucho para enseñar y en la Cámara Colombo-Alemana estamos dispuestos a acompañar a los empresarios colombianos que estén interesados en recorrer este camino.

Thomas Voigt

Director Ejecutivo

Cámara de Comercio e Industria Colombo Alemana – AHK

El Global Business Exchange Programme

El programa de formación de ejecutivos Global Business Exchange Programme (GloBus) fue ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), GmbH, instrumento de la cooperación alemana para el desarrollo, y financiado por el Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Se dirigió a pequeñas y medianas empresas (pymes) de Alemania y de los países socios: Colombia, Marruecos y Perú.

Para el desarrollo del Programa, la GIZ cooperó con las contrapartes nacionales: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC Colombia), la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Universidad de los Andes (Uniandes), la Universidad Icesi, la Institución Universitaria Esumer, la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y la Universidad del Norte (Uninorte), y contó con la colaboración constante de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Alemana (AHK).

El programa GloBus cumplió las tres fases en Colombia que habían sido proyectadas con el objetivo de fomentar el diálogo entre las pymes colombianas y las pymes alemanas y fortalecer la competitividad de las empresas participantes, y así sentar las bases para cooperaciones futuras, beneficiando así a las dos partes involucradas. Mediante cursos de perfeccionamiento realizados en el país de origen y del trabajo en red con empresas alemanas, los ejecutivos del país socio pudieron desarrollar sus competencias de liderazgo, de manera enfocada, y mejorar sus relaciones comerciales, específicamente con Alemania.

El Global Business Exchange Programe

La transmisión de conocimientos y de prácticas comerciales fue un elemento decisivo del éxito del Programa. Los participantes mejoraron sus competencias en gestión: participando en cursos de formación interactivos orientados para la práctica, aprendiendo las especificidades de la cultura de empresa alemana y mejorando su conducta comercial, así como sus técnicas de negociación. Durante la visita y estadía práctica en Alemania, los participantes conocieron empresas alemanas y se familiarizaron con las nuevas tecnologías y con los equipos utilizados actualmente, y establecieron contacto directo con socios potenciales.

El Programa ofreció, a las empresas de los países socios, posibilidades diferentes de encontrar aliados comerciales alemanes. Esta oferta estuvo dirigida a empresarios que estuvieran en búsqueda de socios comerciales, con intenciones de lanzar sus productos en un nuevo mercado o interesados por el *know-how* técnico y las actividades de las empresas alemanas.

El GloBus inició con una fase piloto, desarrollada desde noviembre de 2012 hasta junio de 2014, terminó su segunda fase en junio de 2015 y la tercera a mediados de 2016.

Formato

El objetivo del GloBus fue fomentar la cooperación entre pymes alemanas y pymes de los países socios, a fin de estimular el desarrollo económico sostenible en estas naciones, creando así situaciones gana-gana, que benefician la economía de ambos países.

El GloBus ofreció a las empresas colombianas la oportunidad de conocer en profundidad el mercado y la economía de Alemania y desarrollar proyectos de cooperación comercial con pymes alemanas. Así, esas empresas podrían aumentar su productividad y competitividad en el mercado internacional.

El Programa se dirigió a pymes colombianas registradas oficialmente, fundadas desde hace más de un año, con un máximo de doscientos empleados, que pertenecieran a los sectores de la industria alimentaria, las energías renovables o las ingenierías mecánica o eléctrica. Idealmente, las empresas debían tener ya experiencia con empresas o mercados internacionales.

El grupo meta fueron los altos directivos de las pymes (gerentes o propietarios, llamados senior managers) y ejecutivos de mando medio (middle manager).

Estos últimos debían tener buenos conocimientos de inglés o de alemán. Se dio prioridad a las solicitudes de empresas lideradas por mujeres y a empresas pertenecientes a las agremiaciones aliadas: ANDI y ACOPI.

Desarrollo

Los representantes de las instituciones socias fueron entrenados, en Alemania, en métodos modernos de educación para adultos, con manejo de casos y juegos educativos. Se les dio una visión de la empresa alemana, las relaciones económicas, el acceso al mercado y otros aspectos interculturales de cooperación con Alemania.

Cada fase del Programa se desarrolló en dos momentos: el primero comprendió cursos de capacitación en Colombia, para los empresarios, realizados en las instituciones universitarias aliadas al Programa; el segundo, la puesta en marcha de las cooperaciones de negocios en el marco de viajes a Alemania.

Durante la primera parte, los senior managers de las pymes interesados en el GloBus y sus middle manager participaron en la formación ofrecida por las instituciones universitarias colombianas socias del Programa. Los contenidos principales del curso fueron: economía y cultura alemana, comunicación intercultural y habilidades de negociación con los alemanes, estrategias de mercadeo internacional y elaboración de modelos de negocio de proyectos de cooperación.

Los ejecutivos colombianos se inscribían directamente en una institución educativa, preferiblemente de su región, al curso de Formación para Ejecutivos, con una idea de proyecto. Durante este curso, que tuvo una duración de alrededor de cuarenta horas, los participantes desarrollaron planes de negocio de cooperación económica con pymes alemanas, recibieron un fortalecimiento en cultura alemana, economía y comercio y, mientras realizaban su capacitación, podían hacer su solicitud y concursar por los viajes a Alemania, a través de la página de Internet del programa GloBus de la GIZ. Fue requisito para la participación en la selección, presentar el certificado de la capacitación.

Finalizando la capacitación, los ejecutivos hicieron una presentación de sus proyectos, convertidos en planes de negocio, a un jurado conformado por: un representante de la universidad donde hacían la capacitación, un experto en negocios con Alemania y el Coordinador del Programa en Colombia.

El Global Business Exchange Programme

Adicionalmente, los middle manager fueron evaluados en su nivel de inglés, a través de una entrevista y de la presentación de un escrito corto. Así, se seleccionaron hasta veinte empresas a nivel del país para cada fase, con base en: la idea de negocio de la empresa, el desempeño de sus participantes durante el curso, los documentos presentados por los participantes en la página de internet del GloBus, las hojas de vida de cada representante, una carta de motivación y la presentación de la empresa.

Los empresarios que no fueron elegidos para los viajes fueron contactados con las instituciones gubernamentales y gremios contraparte del Programa que podían apoyar la continuidad de sus proyectos.

Los senior managers de las empresas colombianas seleccionadas fueron invitados a participar en un viaje de diez días a Alemania (Matchmaking Trip), el cual se inició con un entrenamiento de complemento cultural y continuó con visitas grupales a institutos de investigación y a instituciones gubernamentales, y con visitas individuales a pymes alemanas contactadas previamente por el equipo del GloBus en Alemania; así, los ejecutivos colombianos iniciaron el desarrollo de proyectos de cooperación en conjunto. Durante este viaje se llevó a cabo el evento GloBus Session, donde los empresarios colombianos tuvieron la oportunidad de exponer sus productos y encontrarse con ejecutivos alemanes.

Los colombianos ganaron así nuevos conocimientos sobre las especificidades de sus sectores en Alemania y establecieron conexiones.

Desde su llegada, los senior managers se hicieron cargo de preparar la agenda para el viaje del middle manager, continuando con las conexiones hechas con los empresarios alemanes.

Los ejecutivos colombianos fueron visitados en sus empresas por un representante de la GIZ o de las instituciones, para asesorar la continuación de sus relaciones.

Adicionalmente, tuvo lugar un encuentro de los participantes con los representantes de las instituciones socias y con expertos alemanes en internacionalización de empresas, quienes complementaron la información respecto de temas económicos, comerciales, legales y de comercio internacional.

Posteriormente, el segundo representante de la empresa viajó a Alemania para una estadía de tres semanas (Project Development Trip), periodo en el

cual profundizaron sus proyecto de cooperación con las empresas alemanas socias.

Durante todo el proceso, y hasta tres meses después de culminar cada ciclo, los participantes contaron con seguimiento por parte de los expertos alemanes, quienes apoyaron la construcción de sus agendas.

De esa manera, las empresas alemanas y colombianas descubrieron nuevos mercados y construyeron relaciones económicas duraderas. Al finalizar el Programa, los participantes pudieron mantener contacto, a través de redes virtuales facilitadas por la GIZ.

Financiamiento

Con el fin de cumplir con un esquema de cooperación, los participantes se hicieron responsables por el costo de su formación en Colombia, directamente con la institución universitaria correspondiente al territorio en el que se encontraba su compañía, y por la compra de los tiquetes aéreos, entre su ciudad de origen en Colombia y la ciudad donde se iniciaría el contacto en Alemania, ida y regreso.

Las universidades socias del Programa acordaron realizar un cobro global a los dos participantes de cada empresa por su formación, el que incluyó alrededor de cuarenta horas de docencia, infraestructura, materiales y certificado. Las Universidades sugirieron a los empresarios la búsqueda de cofinanciación.

Las Universidades se hicieron cargo de las inscripciones y cobros de cada participante en sus sesiones, la GIZ no se involucró en este proceso.

Cada universidad abrió un cupo gratuito en cada una de las sesiones del programa de Formación para Ejecutivos para un representante de las agremiaciones, un representante del SENA de cada ciudad y, eventualmente, para el coordinador del GloBus en la GIZ en Colombia. En casos excepcionales, existió la posibilidad de recibir subvenciones de la GIZ para los vuelos internacionales, de acuerdo con las condiciones, y estas podían ser solicitadas, por escrito, a través de una carta formal.

Durante su estadía en Alemania, los dos participantes de las empresas recibieron apoyo de la GIZ con: la asesoría y el acompañamiento en sus agendas; el alojamiento en la ciudad donde cumplirían con sus compromisos;

El Global Business Exchange Programme

la alimentación durante el tiempo de la capacitación; el transporte local, desde la llegada a la ciudad en donde se realizó el entrenamiento hasta la salida de esta; y los seguros necesarios de salud, accidentes y daños a terceros.

La GIZ y sus socios locales

La GIZ fue la responsable de la promoción y articulación del Programa, y de la integración de todos los socios locales. Su rol incluyó:

- la organización del material de promoción y de la página web del Programa (www.globalbusinessexchange.org);
- el diseño y concepción del entrenamiento de entrenadores para los nuevos socios y los nuevos actores de las instituciones socias, el mismo que incluyó: una estadía de catorce días en Alemania, un entrenamiento en línea y el apoyo a los expertos en la fase de preparación de los ejecutivos que participarían en el Programa;
- la concepción de los módulos de Economía Alemana, para el entrenamiento de entrenadores, así como la preparación y puesta a disposición del material de aprendizaje –manuales, guías, textos y presentaciones–, en forma de módulos, que permitieran la variación y la mejor adaptación a las necesidades de los grupos destinatarios;
- la organización de visitas a pymes, universidades, escuelas de negocios y ferias alemanas;
- la oferta para recibir representantes de la ACOPI, las Universidades, el SENA, la ANDI, la APC y el MinCIT en el entrenamiento de entrenadores en Alemania, para conocer los módulos que los participantes utilizarían durante su preparación para su estadía en dicho país;
- la organización y realización de visitas a asociaciones de empresas alemanas durante la estancia mencionada;
- la asistencia y el seguimiento a las capacitaciones de todas las Universidades; y
- el acompañamiento a las empresas participantes en el proceso.

Durante el desarrollo de la primera fase del Programa, se contó con el acompañamiento de la APC, la ACOPI, la ANDI, el MinCIT, el SENA, la Universidad Icesi, de Cali, y la Universidad de los Andes, de Bogotá; para la segunda fase se sumaron a ellas: la Institución Universitaria Esumer, de

Medellín; la Universidad Autónoma de Bucaramanga; y la Universidad del Norte, de Barranquilla; durante la fase 3, tanto la Universidad de los Andes, como la Universidad del Norte, dos de las instituciones encargadas del fortalecimiento de los participantes en Colombia, se retiraron del Programa, Sin embargo, su relación con los empresarios y con los aliados continuó.

En general, el rol de los socios locales de la GIZ en el proyecto incluyó:

- el apoyo a la promoción y multiplicación del Programa, junto con las pymes colombianas, a través de sus diferentes redes; y
- su participación en los eventos de promoción y las reuniones de seguimiento, así como en la selección final de participantes.

Además, cada entidad tuvo un rol particular. La ACOPI y la ANDI se comprometieron con:

- la participación de un representante suyo en el entrenamiento de entrenadores en Alemania, para su familiarización con los contenidos y para conocer pymes alemanas;
- la oferta de asistencia a las empresas colombianas durante el transcurso del Programa y su acercamiento al mercado, a través de la plataforma de la GIZ; y
- la participación en las videoconferencias de refuerzo.

La APC se comprometió con:

- la participación de un representante suyo en el entrenamiento de entrenadores en Alemania, para su familiarización con los contenidos y para conocer pymes alemanas;
- el monitoreo de las capacitaciones brindadas por las universidades participantes; y
- el apoyo presencial, como socio político de la GIZ, en eventos de lanzamiento realizados en Bogotá.

El MinCIT se comprometió con:

- la oferta de asistencia a las empresas colombianas durante el transcurso del Programa y su acercamiento al mercado, a través de la plataforma de la GIZ; y
- su participación en las videoconferencias de refuerzo.

El grupo de universidades participantes se comprometió con:

El Global Business Exchange Programe

- la participación de los representantes seleccionados en el entrenamiento de entrenadores en Alemania, para su familiarización con los contenidos y para conocer pymes alemanas;
- la complementación del esquema de capacitación existente –de común acuerdo entre las universidades socias– y la entrega del esquema de capacitación de empresarios a la GIZ;
- la preparación de los empresarios –formación académica– para su estancia en Alemania;
- la oferta de un cupo para un representante del SENA en las capacitaciones de las Universidades (en cada ciudad) y de un cupo para un representante de la GIZ;
- la oferta de asistencia a las empresas colombianas durante el transcurso del Programa y su acercamiento al mercado; y
- su participación como agentes de formación, promoción y multiplicación del Programa de la GIZ en Colombia.

El SENA se comprometió con:

- la participación de cuatro representantes suyos en el entrenamiento de entrenadores en Alemania, para su familiarización con los contenidos y para conocer pymes alemanas;
- la participación de un representante suyo, por cada Universidad, en las capacitaciones de las cinco ciudades;
- la oferta de asistencia a las empresas colombianas durante el transcurso del Programa y su acercamiento al mercado;
- la entrega del esquema de multiplicación dentro del SENA;
- la multiplicación de los aprendizajes dentro de la institución y con los empresarios que la consulten; y
- la entrega de un informe final.

Desarrollo del Programa

La preinscripción, en la primera y segunda fases, se hizo a través de la plataforma del GloBus, se recibió información, respectivamente, de 287 y 189 empresas interesadas. Para la tercera fase, las empresas se inscribieron directamente en las Universidades.

Internacionalización de pymes colombianas Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme

Dentro del Programa se fortalecieron 81 empresas del país, de las cuales viajaron 52. Ellas mantienen el contacto y le dan seguimiento a sus proyectos en Alemania y en Colombia. Los listados de participantes en cada fase se presentan a continuación.

Fase	Participante	Sector	Universidad
I	Aldea Forestal	Energías renovables	UniAndes
I	Deterquin	Ingeniería	Icesi
I	ERMO	Ingeniería	UniAndes
I	Frutos de los Andes – Fruandes	Alimentos	UniAndes
I	Impresos y Empaques Dcarton	Ingeniería	UniAndes
I	ITELCO	Energías renovables	UniAndes
I	Listo y Fresco	Alimentos	Icesi
I	Mediimplantes	Ingeniería	UniAndes
I	Mercadeo San Diego	Alimentos	Icesi
I	PROM	Ingeniería	Icesi
I	Stock Keeper de Colombia	Ingeniería	Icesi
I	Suagá Organic Herbs	Alimentos	UniAndes
I	SuperBrix Internacional	Energías renovables	UniAndes
I	Tostaditos Susanita	Alimentos	UniAndes
I	Transtec	Ingeniería	UniAndes
II	BBS Energy	Ingeniería	UNAB
II	Biorefinería	Ingeniería	ESUMER
II	COMSEG	Energías renovables	UniAndes
II	Di-Dapa	Alimentos	Icesi
II	Eco Lógica	Energías renovables	UniAndes
II	FIT	Alimentos	Icesi
II	GAIA Vitare	Ingeniería	UniAndes
II	Golden Gen Group	Energías renovables	ESUMER
II	Granja en Casa	Alimentos	Icesi
II	High Scope	Ingeniería	ESUMER
II	INAL	Ingeniería	UNAB
II	KAEL Ingenieros	Ingeniería	Icesi
II	Mesa Metalmecánica de Caldas	Ingeniería	ESUMER
II	Metalizadora del Oriente	Ingeniería	UNAB

El Global Business Exchange Programe

Fase	Participante	Sector	Universidad
II	OGMIOS Ingeniería	Energías renovables	UniAndes
II	Semáforos Inteligentes	Energías renovables	Icesi
II	SUMA Ingeniería	Energías renovables	Icesi
II	Sunpower de Colombia	Energías renovables	Icesi
II	Tecnofiltración	Ingeniería	UNAB
III	Ambientronika	Energías renovables	UniAndes
III	Casa Elhers	Alimentos	ESUMER
III	Cenicaña	Energías renovables	Icesi
III	Cindetemm	Energías renovables	Icesi
III	Diconel	Energías renovables	Icesi
III	Distribuidora Golden	Alimentos	Icesi
III	Furgoriente	Ingeniería	UNAB
III	Industrias Tanuzi	Ingeniería	UNAB
III	Ingeniería y Representaciones	Energías renovables	Icesi
III	Inversiones Cuellar Tovar	Energías renovables	ESUMER
III	Plastextil	Ingeniería	ESUMER
III	Plásticos de Santander	Ingeniería	UNAB
III	Powertek	Energías renovables	Icesi
III	Protelec	Energías renovables	Icesi
III	Salsamentaria Santander - Salsan	Alimentos	UNAB
III	Tech and Solve	Ingeniería	ESUMER
III	Tecnología y Suministros	Ingeniería	ESUMER
III	Urinsa	Energías renovables	Icesi

Documentación del proceso

La fase piloto del GloBus cumplió el formato establecido en la oferta: entrenamiento de los entrenadores en técnicas de educación para adultos y cultura y visión de negocios en Alemania; selección de veinte empresas; capacitación en cultura, técnicas de negociación; modelo de negocio en las Universidades; viaje de conexión para los senior managers con la asesoría de

consultores en Alemania; fortalecimiento del SENA; viaje de profundización de proyectos para los middle managers; y seguimiento posterior de tres meses por parte de la empresa consultora en Alemania.

Con base en las lecciones aprendidas durante y al finalizar cada fase, se implementaron acciones con las que se logró una mejor asesoría a los proyectos de las empresas.

- Después del viaje de los senior managers se visitó a cada empresa y, en conjunto, se revisó el estado del proyecto y sus necesidades. En la última fase, estas visitas fueron hechas por los docentes de las Universidades.
- Se diseñó y realizó un taller para empresarios, incluido dentro de las capacitaciones de las Universidades, enfocado en los pilares de desarrollo sostenible, el cual permitió que los empresarios enmarcaran sus proyectos en necesidades reales del país y en los posibles enlaces que podrían hacer para lograr permanencia.
- Se rediseñaron las entrevistas en inglés, que incluían una prueba escrita para los niveles intermedios, adicionalmente a las de la selección, para darle la oportunidad, a quienes no tenían un nivel muy alto, de sentirse más seguros en sus reuniones y organizar mejor su comunicación.
- Se fortaleció al SENA en las Universidades, con la asistencia de sus funcionarios a los cursos con los empresarios, quienes apoyaron a los docentes en la metodología aprendida en Alemania.
- Se iniciaron los cursos en las Universidades con los dos representantes de cada empresa y, para complementar información y contactos, se incluyó un diálogo entre el viaje del senior manager y el del middle manager, reuniendo a empresarios con los representantes de las instituciones aliadas y expertos alemanes en internacionalización de empresas.
- Se diseñó un evento virtual de intercambio entre empresarios de Colombia y Perú, en el cual se reforzaron conceptos y se solucionaron dudas a los nuevos viajeros. Este evento se implementó en la segunda y tercera fases en Colombia.

Experiencias e impactos

En esta sección se presentan dieciocho casos de éxito, diecisiete corresponden a pymes colombianas que participaron en alguna de las tres fases del Programa, y uno al Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia, entidad sin fines de lucro incluida en la tercera fase del Programa. En el listado se indica la fase en que participó cada una de ellas y su ciudad sede.

Fase	Empresas	Ciudad
I	Deterquin	Cali
	Frutos de los Andes - Fruandes	Bogotá
	Listo y Fresco	Cali
	Superbrix Internacional	Barranquilla
	Tostaditos Susanita	Medellín
II	BioRefinería	Bogotá
	Gaia Vitare	Bogotá
	Granja en Casa	Cali
	Industrias Acuña - INAL	Bucaramanga
	Kael Ingenieros	Barranquilla
III	Semáforos Inteligentes - Semintel	Cali
	Ambientronika	Bogotá
	Casa Ehlers	Medellín
	Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia	Cali
	Distribuidora Golden	Cali
	Furgoriente	Bucaramanga
	Powertek	Cali
Tecnología y Suministros	Medellín	

Deterquin & Cía. Ltda.

DATOS DE CONTACTO

Humberto Duque Loaiza, Director General

Gonzalo Duque, Director Técnico

<http://Deterquin.com/>

direcciontecnica@deterquin.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La compañía nace en 1988, inicia con la producción y distribución de detergentes para el sector hotelero institucional, luego de veinte años abre una nueva unidad de negocio de adhesivos industriales para el sector de empaques y artes gráficas, adhesivos semisintéticos, amigables con el medio ambiente, con los que atiende, principalmente, el sector cementero para los sacos multipliego. Adicionalmente, hace diez años inició el negocio de lavanderías hospitalarias; lo que se buscaba con esta nueva línea era una integración hacia adelante, como Deterquin es productor de detergentes y productos para lavanderías, desarrolló el negocio de lavanderías hospitalarias.

Actualmente, Deterquin tiene las siguientes unidades de negocio: detergentes, que se divide en hotelero, institucional, industria de alimentos y mercado masivo o consumidor final; lavanderías hospitalarias, con cuatro lavanderías a nivel nacional; y adhesivos, para el sector de artes gráficas y empaque.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Deterquin no exporta sus productos, en cambio sí importa materias primas de varias partes del mundo. A raíz de los contactos establecidos en el programa de GIZ, importa productos químicos de Alemania.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Establecer contacto con diferentes culturas para conocer cómo innovar en su negocio, siempre ha sido un propósito para los directivos de Deterquin; la cultura

Experiencias e impactos

alemana ha sido uno de sus objetivos principales, por ser un país con una economía muy importante y una cultura muy fuerte en Europa, muy particularmente en el área de productos químicos, que es la base del negocio de Deterquin.

La idea principal de la empresa fue siempre evaluar la posibilidad de tener aliados estratégicos internacionales para el desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados en Colombia.

Deterquin, al inscribirse en el programa Global Business Exchange, buscaba desarrollar alianzas con empresas del sector químico alemán. La empresa ya conocía de otros programas –como el de expertos internacionales–, y logró traer una persona experta en el tema de polímeros, adhesivos y sector químico con muy buenos resultados. Básicamente, su propósito era conocer tecnología alemana para evaluar qué proyectos nuevos se podrían implementar en Colombia dentro del sector químico. A la fecha no han podido desarrollar todos los proyectos evaluados, pero hay bastantes alternativas interesantes que la empresa tiene para garantizar su desarrollo futuro.

Para Deterquin estas experiencias internacionales –como las visitas establecidas en el Programa– en muchas ocasiones, han hecho que una idea o concepto que tenían en mente, cambie. Básicamente, esto fue lo que a ellos les sucedió.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

En primer lugar, Deterquin buscaba desarrollar su negocio. El campo de acción de la empresa es muy amplio, entonces, en un principio había que acotarlo, y para ello se planteó el desarrollo de adhesivos en Colombia.

Durante el tiempo de contacto con empresas en Alemania, con ayuda de la GIZ, se amplió considerablemente el abanico de opciones y se encontró la posibilidad de incursionar con empresas del sector químico de fragancias, materias primas y gráfico, no solamente con adhesivos, sino también con soluciones fuente.

Con el Programa, en su estadía en Alemania conocieron empresas y personas que les ampliaron la mente y les mostraron las oportunidades que existían en el mundo de los productos del sector de aseo y, en general, en el sector químico. En uno de esos contactos lograron encontrar profesionales que los asesoraran para productos de aseo en consumo masivo con el propósito de incursionar en ventas al detal en tiendas y supermercados.

Es así como Deterquin, en el Programa, fue llegando de unas ideas iniciales a otros mercados y estableció contactos duraderos que le siguen ayudando en formulaciones y nuevos desarrollos.

La empresa continúa evaluando nuevas oportunidades; para Deterquin ha sido sorprendente como en Alemania es muy común el tema de asesorías técnicas y colaboración en el desarrollo de nuevas empresas, especialmente pymes, utilizando materias primas de grandes conglomerados como BASF y Dow Chemical. Estos asesores ofrecen sus servicios a pymes porque son ellas las que van a utilizar sus productos y llevarlos al mercado final, sea nacional o internacionalmente.

Esta cultura no es común en Colombia, porque las empresas son muy celosas, cuidan mucho sus desarrollos e investigación, y restringen el uso y difusión de nuevos productos y servicios. Además, la investigación y desarrollo en nuestro medio es muy baja, entonces, una empresa que “medio sabe” hacer algo, cuida mucho la información. En Alemania hay mucha sincronía entre la universidad, la empresa privada y el Estado.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Inicialmente viajó el gerente dueño de la empresa, él, con el apoyo de GIZ supo de la alianza que existía entre esta organización y la de expertos internacionales, lo que le sirvió para traer el primer experto que les ayudaría con la formulación de nuevos proyectos y productos.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

La visita del director técnico fue aún más efectiva, el manejo del inglés le facilitó los contactos, y produjo los resultados esperados. Con la colaboración de GIZ se abrieron las puertas de muchas empresas en Alemania, algo que sin ese soporte habría sido muy difícil hacer.

Otro factor importante en el viaje del *middle manager* fue su mayor educación; como egresado de maestría ya había tenido experiencias internacionales en sus estudios y había perdido el “miedo” a enfrentarse al mundo globalizado.

Fue así como la visión de la empresa que tenía el gerente y la visión global que consiguió el *middle manager* le permitió a la empresa proyectarse al futuro.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los representantes de Deterquin participantes en el Programa expresan:

(...) como todo en la vida, si no aprovechas las oportunidades no obtienes resultados sustanciales. Eso ocurre con la oportunidad que brinda el programa Global Exchange.

(...) esta oportunidad te la ofrece GIZ, pero si no hay esfuerzo del beneficiario, sino hay un verdadero interés de aprendizaje, de usar la oportunidad, de explotarla al máximo, no se va a conseguir nada.

Deterquin lo que hizo fue eso: explotar la oportunidad al máximo porque para ellos es “un orgullo haber pertenecido al Programa, haber viajado a Alemania y haber tenido ese intercambio cultural”, luego los negocios llegaron por añadidura, sobretudo el intercambio cultural que se tienen con las empresas y los contactos que pudieron hacer con la ayuda de GIZ, “pero la GIZ no te va a conseguir contactos, la GIZ no te va a llevar de la mano y te va a decir: “haz el negocio”, ni te va a firmar el contrato, eso ya es por cuenta de los directivos de las empresas”.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

Para Deterquin la internacionalización ha sido clave para poder pensar diferente. La innovación no solo está en crear un producto totalmente diferente, la innovación puede estar en la manera como se hace el marketing de un producto, en la manera como se cuenta la historia a través del producto, en la manera como vendes la idea al usuario final, en las materias primas que tiene internamente el producto, en la fragancia, en los olores, etc.

El programa Global Exchange marcó un cambio en Deterquin,

(...) pero eso fue un trabajo en conjunto, la GIZ fue una herramienta para cambiar la empresa, es una herramienta que la empresa sigue utilizando y verdaderamente enseñó el tema, porque más que todo es un programa de formación de ejecutivos.

LECCIONES APRENDIDAS

Generalmente la gente piensa que ir a Alemania o a cualquier otro país es hacer un contacto y empezar a realizar un proyecto; pero los proyectos a veces

toman dos o tres años en madurarse. Entre las lecciones que le ha dejado esta experiencia a Deterquin está que hay que salir del entorno, arriesgarse a conocer otras culturas y aventurarse a ver qué cosas nuevas hay en el mercado; hay que ser un poco arriesgado en ese tema y poder plasmarlo y adaptarlo a “su” mercado.

Actualmente, el mercado nacional no está desarrollado para algunas de las nuevas tecnologías, pero el empresario las debe conocer y esperar el momento adecuado para introducirlas en su entorno. Alemania no es Colombia, allá existen algunos desarrollos que aún no aplican o que no aplicarán nunca en el entorno colombiano. A Deterquin, este contacto internacional le permitió visualizar y comprender esa situación.

Las lecciones aprendidas fueron muchas, cada día se aprende más y más. Programas como este le permiten a las empresas darse cuenta de todo lo que pueden aprender, crecer y progresar.

José Roberto Concha Velásquez

Universidad Icesi

Frutos de los Andes - Fruandes

DATOS DE CONTACTO

Javier Vásquez, Gerente de Negocio
Giovanni Porras, Gerente de Producto
www.fruandes.co
info@fruandes.co

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

En 2002, el café atravesó una crisis mundial y muchos agricultores y exportadores fueron víctimas de sus consecuencias. En ese momento, Hugo Ciro, fundador de Level Ground Trading, empresa dedicada a la importación de café de comercio justo a Canadá, viajó a Colombia y se asoció con Giovanni Porras, con el fin de explorar una oportunidad complementaria, la exportación de frutas tropicales bajo las misma filosofía de comercio justo.

En 2005, en un intento por fortalecer el modelo orgánico y de comercio justo de Fruandes, Giovanni conoció a Javier Vásquez, quien se encontraba en Colombia realizando un proyecto de investigación acerca de productos de alimentación con potencial de exportación a mercados internacionales. Trabajaron juntos y aplicaron a un programa del Ministerio y ganaron US\$75,000 destinados a fortalecer el modelo de negocio de Fruandes. Desde entonces, Javier comenzó a trabajar en la compañía y juntos han conformado un dúo comprometido con el agro colombiano.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Fruandes ofrece fruta tropical deshidratada, orgánica y de comercio justo al consumidor. Su producto es 100% natural y orgánico, procesados sin uso de aditivos o preservativos; ofrece al consumidor fruta en su estado natural, con la mayor calidad en sabor y textura. Sus productos son trazables a los pequeños agricultores en Colombia, bajo estándares de comercio justo.

Fruandes tiene tres líneas de productos: marca blanca, para los clientes internacionales detallistas; su marca propia, Fruandes, introducida al mercado

Experiencias e impactos

en 2013; y la venta a granel a clientes nacionales e internacionales. En 2016, las exportaciones de marca blanca representaron un 48.3% de las ventas totales; su marca propia un 6.3%, y la venta a granel un 45.3%. La innovación de Fruandes está basada en su habilidad para desarrollar una red de productores certificados, educándolos y apoyándolos en agricultura orgánica y sostenible en Colombia.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

El Programa es atractivo para la empresa por: la importancia del mercado europeo para sus productos, la relevancia del mercado alemán en los desarrollos tecnológicos con un gran componente de sostenibilidad; y la oportunidad de intercambiar conocimientos con las demás empresas que participan en él.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El principal objetivo del proyecto fue ampliar la red de clientes, principalmente en Alemania, pero también en los países europeos, donde el producto tiene gran receptividad y, paralelo a esto, entender mejor las oportunidades en tecnología que un país como Alemania puede ofrecerle a las intenciones de desarrollo tecnológico de la compañía.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia fue muy completa y enriquecedora, principalmente por la gran cantidad de reuniones que sostuvo con universidades, empresas y potenciales clientes para la empresa. El mayor valor de la experiencia radicó en el entendimiento de una cultura que tiene como base de desarrollo el conocimiento, lo cual complementa inmaculadamente las oportunidades de un negocio con enfoque internacional, como Fruandes.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Al inicio la idea del proyecto fue netamente comercial, pero durante su ejecución se evidenció la importancia de la cooperación con Alemania, también respecto del intercambio de conocimientos y tecnología, áreas en las que Alemania es una autoridad internacional.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

Desde el punto de vista comercial, la empresa ha logrado vender sus productos a un par de clientes en Alemania, lo que le permite ratificar que la concepción inicial del proyecto tenía razones muy poderosas que le permitieron lograr dichos objetivos. Por otro lado, la empresa ha estado en contacto con universidades alemanas, y aunque aún no ha logrado aún algo tangible, sabe que en un futuro cercano tendrá la oportunidad de desarrollar proyectos en conjunto, principalmente desarrollos tecnológicos atados a la evolución de su modelo de negocio.

FUTURO DEL PROYECTO

El objetivo de la empresa puede perfectamente atarse a la continuidad del proyecto, principalmente porque la empresa en este momento tiene como objetivo mejorar su tecnología, algo en lo que las universidades y las empresas alemanas pueden jugar un rol fundamental.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El intercambio de tecnología blanda es uno de los factores más importantes en el éxito de las empresas de esta época, cuando las grandes facilidades de intercambio de información y las facilidades de obtener información relevante se convierten en insumos determinantes para estar a la vanguardia y poder escalar los negocios de manera sostenible y sustentable.

LECCIONES APRENDIDAS

La importancia de la cooperación tecnológica atada a modelos de cooperación internacional donde se pueden generar grandes ventajas para los actores y relaciones de largo plazo que benefician a ambas partes.

Jorge Alberto Hernández Mora

Univesidad de los Andes

Listo y Fresco Ltda.

DATOS DE CONTACTO

Erika Vanessa Becerra Benítez, Gerente Comercial

<http://www.listoyfresco.com/es>

erika@listoyfresco.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Listo y Fresco es una empresa familiar creada en 1996, dedicada al procesamiento y la comercialización de alimentos precocidos y congelados bajo la técnica conocida como IQF (*Individual Quick Freezing*) o congelación rápida individual.

Desde el año 2000 exporta a los exigentes mercados de Japón, Estados Unidos de América, Inglaterra y España. Recién en 2014 ingresaron al mercado regional en Colombia. Los productos que procesan son principalmente: frutas tropicales congeladas, hortalizas precocidas y congeladas (IQF) y pulpas de frutas tropicales congeladas. La empresa cuenta con certificados ISO 28001 (las normas de la serie ISO 28000 cubren la seguridad en el entorno del transporte de bienes y servicios) y HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), con los que busca garantizar la seguridad en la cadena de suministro y la inocuidad en el proceso de alimentos, de cara a atender mercados exigentes.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Listo y Fresco tiene como principal actividad la exportación de alimentos congelados. A través de los años se ha incrementado el valor de sus exportaciones gracias a la diversificación del portafolio y a la consecución de nuevos clientes. Es así como en el año 2000 empezó exportando pequeños pedidos (en formato de caja) a Japón, destino que ha logrado consolidar como su principal cliente.

Actualmente, se exportan alrededor de tres contenedores de 40 pies mensualmente a los mercados indicados. Las ventas actuales se acercan al millón de dólares y han estado incrementándose año a año.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Para Listo y Fresco es muy importante mantenerse actualizada en las expectativas y tendencias de los mercados. Adicionalmente, dada su vocación y capacidad exportadora, procura hacer frecuentemente viajes al extranjero para realizar visitas, participar en misiones y en agendas comerciales o realizar su inmersión en un nuevo mercado al que buscan acceder. El Programa fue visto como una gran oportunidad para conocer y tener una experiencia tangible del mercado alemán, su cultura y manera de hacer negocios, de allí la decisión de participar.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El proceso de estructuración del proyecto de internacionalización con Alemania evolucionó a lo largo del ciclo de preparación previo al viaje. La participación en el Programa se basó principalmente en el desarrollo de conocimientos sobre los productos orgánicos y en la forma de acceder a los certificados de mercado justo (*fair trade*) en Alemania, país que lidera este tipo de mercados. El interés en este proyecto se soporta en la necesidad de desarrollar conocimientos y capacidades para que Listo y Fresco pueda ofrecer productos con sus características y certificaciones a clientes actuales y potenciales.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Como caso excepcional, por fuerza mayor, solo una persona de la empresa pudo viajar en las dos ocasiones. En el primer viaje (con los gerentes *senior*) se expuso y validó el proyecto con el equipo de la GIZ en Alemania y con la asesora (consultora) del programa GloBus. También se visitaron entidades, profesionales y empresas relacionadas con las certificaciones *Fair Trade* y orgánico, quienes le permitieron a la empresa tener una idea más concreta sobre las implicaciones y exigencias de dichas certificaciones.

Al regreso a Colombia, se establecieron relaciones con agremiaciones de agricultores y entidades certificadoras que manifestaron interés en participar cuando sea el momento de obtener la certificación, en el marco de una relación que permita la comercialización de sus productos con los valores agregados de ser formalmente orgánicos y *Fair Trade*.

Antes del segundo viaje (con los *middle managers*) se tomó la decisión estratégica de prospectar y entablar alianzas con clientes potenciales durante esa visita a Alemania, con el fin de comenzar a formar unas bases sólidas, a nivel comercial, antes de empezar a exportar la producción orgánica o *Fair Trade*. El segundo viaje permitió conocer más a fondo los requisitos necesarios y las exigencias en adecuaciones que permitirán comercializar, en el corto o mediano plazo, productos orgánicos o *Fair Trade* al mercado europeo.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Durante y después de la participación en el Programa, se facilitó la participación en grandes ferias de alimentos y de maquinaria e insumos. Gracias a ello, se cambiaron procesos operacionales e industriales de la empresa, se realizó la adecuación de equipos especializados (máquina multicabezal) y el mejoramientos en empaque y en la organización de los procesos comerciales nacionales e internacionales, y se encaminaron los esfuerzos a adoptar políticas y sistemas de trabajo de la manera organizada y eficiente como lo hacen los alemanes, tanto a nivel industrial, como comercial.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El programa Global Business Exchange tuvo un impacto muy positivo, tanto en Listo y Fresco Ltda., como en el empresario participante. El hecho de viajar y tener una inmersión en una cultura diferente a la colombiana, le permitió conocer, aprender y cambiar sus prácticas empresariales por otras más eficientes y vanguardistas. Adicionalmente, la empresa está ahora más enterada sobre el mercado y las tendencias, lo que le permite hacerle frente a la coyuntura internacional de una mejor manera.

Actualmente, la empresa está en una etapa de prospección comercial y generación de alianzas con agremiaciones en Colombia, esto porque en Colombia la producción certificada orgánica o para *fair trade* no tiene la dinámica que tienen los productos convencionales. Es un proyecto que debe ir desarrollándose en el corto-mediano plazo, pero que requiere de inversión y tiempo, y del establecimiento de excelentes alianzas con agricultores y otros actores de la cadena productiva.

LECCIONES APRENDIDAS

La principal lección para Listo y Fresco es que las culturas no son ni malas ni buenas, sino diferentes. El reto que deben asumir, como empresa exportadora, es saber adaptarse a las necesidades y preferencias del mercado internacional y tener una actitud abierta y dispuesta al cambio. Adicionalmente, conocer la disciplina y organización de los alemanes en sus asuntos empresariales fue una agradable sorpresa y motivación para generar procesos de transferencia de conocimiento y aplicación de buenas prácticas en la propia empresa.

En cuanto al proyecto que se espera desarrollar, es de especial cuidado el proceso productivo, pues en el momento en que se logren establecer las alianzas con agricultores comprometidos con la producción orgánica o para *fair trade*, se deberá desarrollar una estructura productiva y comercial sólida, para poder comercializar esos productos. Cabe resaltar que ello requerirá un esfuerzo importante, tanto por parte de los agricultores, como de la empresa. A pesar de que los procesos actuales están certificados, se deben hacer unas adecuaciones físicas que garanticen la cadena orgánica desde el campo, pasando por la planta de producción, hasta la logística con que llega al cliente final.

El futuro de este proyecto es muy atractivo ya que la tendencia mundial es hacia el consumo sano, orgánico y amigable, tanto con el ser humano, como con el medio ambiente.

Camilo Fernández Ordóñez

Universidad Icesi

Superbrix

DATOS DE CONTACTO

Ricardo Ghisays, Gerente General
Alfonso Ghisays, Gerente de Innovación
<http://www.superbrix.com/>
atencionalcliente@superbrix.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

SuperBrix es una empresa fundada en Barranquilla en 1960 por los hermanos Ghisays: Jorge, Ricardo y Teófilo, quienes decidieron consolidar una larga tradición familiar iniciada en 1936 con el inmigrante libanés David Ghisays, quien abrigaba una vasta experiencia en el montaje de molinos de arroz provenientes de Alemania. Él aprovechó una coyuntura del mercado, el cierre de las importaciones por la Segunda Guerra Mundial, para emprender este proyecto, dedicado al desarrollo de maquinaria y plantas completas para el procesamiento de granos y cereales.

Desde sus inicios, SuperBrix tiene una vocación exportadora. Esto ha permitido, en los últimos cuatro años, mantener un promedio de 93% de sus ventas hacia el exterior y ser reconocida como la empresa de mayor exportación colombiana de maquinaria para el procesamiento de granos y cereales. Ha llevado sus máquinas a más de cincuenta países en América, Europa, Asia y África. Actualmente cuenta con cuatro unidades de negocio: Procesos Industriales y Molienda de Cereales; Centro de Acopio y Almacenamiento de granos; Mecanización de Puertos; y Energías Renovables.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

En 1965 SuperBrix realizó su primera exportación hacia Venezuela. Desde entonces, se ha expandido a mercados de América. En la década de los setenta inició el proceso de internacionalización hacia Ecuador, Perú, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Honduras, República Dominicana, Jamaica, Haití, Curazao y Surinam. En la década de los noventa

Experiencias e impactos

llegó a algunos países de Europa: Italia, España, Bélgica, Francia, Portugal, y fue así el primer fabricante de maquinaria agroindustrial de Colombia en exportar a Europa. Después de tener presencia durante dieciséis años en Europa y la incursión exitosa en más de veinte países alrededor del mundo, la empresa proyectó su ingreso al mercado asiático. En la década del 2000, los equipos SuperBrix llegaron a países de Asia, como Rusia, y en 2006 a Filipinas y Luxemburgo.

Durante 2011 SuperBrix consiguió realizar exportaciones hacia Vietnam; en 2012 desarrolló una estrategia de crecimiento en el mercado Asiático. Ese año logró un crecimiento en Filipinas del 61% y en el 2014 un crecimiento de 400% con respecto del año anterior. Esta consideración se encontraba sustentada en la oportunidad de la alta demanda del mercado asiático, al ser el continente de mayor producción de cereales en el mundo y por ende, de gran consumo de maquinaria agroindustrial.

SuperBrix continúa en su esfuerzo por conquistar nuevos mercados. Además del país africano Egipto, en 2013 inició sus exportaciones a Kazajistán y Nigeria, en donde se hicieron ventas de plantas completas para el procesamiento de arroz y otros cereales. Su estrategia es basarse en el alto potencial y las previsiones de crecimiento de la producción de granos y cereales en los países africanos. África se considera, actualmente, como uno de los continentes con mayor producción para el futuro.

A partir de 2014 y hasta la fecha, SuperBrix ha enfocado su estrategia exportadora en los países de América de mayor nivel competitivo en el sector agroindustrial, y ha logrado iniciar exportaciones hacia Brasil y Uruguay. Además, ha logrado adicionar nuevos destinos en los continentes europeo y asiático.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

SuperBrix, como empresa dinámica y de naturaleza innovadora, está siempre abierta a nuevas tendencias, alianzas o programas de cooperación, como fuente importante de descubrimiento y renovación para la compañía.

Sus ejecutivos vieron el Programa como una oportunidad para fortalecer la oferta en Europa, lograr convenios de cooperación tecnológica o iniciar lazos comerciales bilaterales con Alemania.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El proyecto consistía en consolidar socios tecnológicos para realizar convenios comerciales con tecnologías complementarias a la de SuperBrix en Colombia y entrar con el producto Horno Quemador de Biomasa de SuperBrix a Europa, por medio de Alemania.

Este proyecto se enfoca, principalmente, en el fortalecimiento de la nueva unidad de energías de la compañía, la que, para el inicio del Programa, se encontraba en etapa de exploración.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

SuperBrix nació inspirada en la tecnología europea. Uno de sus primeros molinos era alemán. Aunque ha incursionado en más de cincuenta países, considera la experiencia alemana como única.

- La enseñanza de fondo, la concepción del tiempo en las agendas.
- El preámbulo que se hizo fue fundamental para romper la barrera del idioma y la cultura.
- La articulación entre empresa, institución y academia es primordial. Como formación, de dirección y liderazgo, el Programa aportó mucho en muy corto tiempo.
- El futuro de las energías renovables en América Latina, está “a mil años” de cualquier país.

En Alemania, la empresa de contacto con más afinidad en hornos clasificadores, es unipersonal. Los participantes se acercaron en las negociaciones y continúan en ellas, con algunas complicaciones que aún involucran la cultura.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

De acuerdo con los participantes, Alemania abrió su mente. Con el GloBus tuvieron la oportunidad de conocer empresas por una vía más fluida, y aprendieron profundamente sobre una cultura basada en la innovación y el desarrollo tecnológico con los más altos estándares y regulaciones, durante sus visitas a las empresas e instituciones. Admiraron su consciencia por el cuidado del medio ambiente y su responsabilidad con el impacto que tiene un producto

Experiencias e impactos

en la sociedad. Los centros de investigación y las empresas les mostraron ambientes de trabajo inspiradores, de vanguardia, y la tecnología del futuro. El *middle manager* lo resume como “un viaje en el tiempo”.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los ejecutivos de SuperBrix han regresado a Alemania alrededor de diez veces, desde su participación en el Programa. A raíz de los contactos logrados con una de las compañías con sede en Alemania, conocieron un empresario noruego con quien desarrollaron un componente adicional de una de las máquinas, el TeoPower, con el que nació la unidad de negocios de energías renovables; montaron una planta de demostración y actualmente hacen investigación en el desarrollo de nuevas biomásas e incursionaron en la generación de biogás.

Paralelamente hacen pruebas de mercado y desarrollo de canales de comercialización. En la primera fase del GloBus conocieron a los ejecutivos de la empresa Aldea Forestal, con quienes trabajan por la generación de energía en la región de la Orinoquia, con madera.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

El proyecto de conseguir aliados tecnológicos llega a su mejor momento, después de romper las barreras de comunicación, de intereses, de preocupaciones de representación, de protección de la propiedad intelectual, de tiempos y de compatibilidad tecnológica. Actualmente, se pactan acuerdos de confidencialidad y memorandos de entendimiento para la transferencia tecnológica, representación comercial y técnica, y la posible fabricación a futuro, de tecnología alemana para la generación de energía térmica a partir de biomasa en Barranquilla.

FUTURO DEL PROYECTO

Esta nueva alianza significará la diferenciación y el posicionamiento mucho más fuerte de SuperBrix como una empresa con soluciones reales de generación de energía eléctrica y calórica con biomasa, alineándose con las nuevas regulaciones y necesidades energéticas del país. Amandus Kahl y Lehmann,

dos de las empresas visitadas, están en el panorama de negociaciones futuras de SuperBrix, en preparación de materias primas.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

SuperBrix logró un excelente relacionamiento con otras empresas y grupos de investigación nacionales e internacionales. Los ejecutivos abrieron la mente, observando las operaciones en Alemania, como una potencia en bienes de capital y tecnología. Haber participado en el GloBus le dio más fuerza y reconocimiento a la empresa. Su mención generó apertura de un nuevo mercado, Brasil.

LECCIONES APRENDIDAS

De acuerdo con Ricardo Ghisays, Gerente General de SuperBrix:

(...) la mejor opción en tecnología es Alemania, vale la pena pagar el precio más alto por la gran diferencia en la calidad recibida.

(...) es interesante la formalidad y la cultura de negocios alemana. Los alemanes no son tan fríos como el estereotipo que se tiene.

(...) SuperBrix está en un momento ideal para generar alianzas a cualquier nivel y en cualquier escenario. Es importante tener una visión clara de cómo llegar a ellas.

(...) se debe estar dispuesto a productos posteriores. El trabajo es fuerte para lograr la imagen cuando el producto no se publicita a través de medios convencionales.

(...) SuperBrix ha institucionalizado el ejercicio de visitar ferias y mantener los contactos, para cuando llegue el momento correcto.

Jorge Alberto Hernández Mora

Universidad de los Andes

Tostaditos Susanita

DATOS DE CONTACTO

Andrés Peláez, Gerente General

<http://susanita.com/>

andres.pelaez@susanita.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Tostaditos Susanita S.A. nació en 1982, cuando la señora Susana Posada, frente a su divorcio, decidió buscar una fuente de ingresos para mantener a sus cuatro hijos. Aprovechando una receta familiar empezó a elaborar, en la cocina de su casa, panes y tostadas que vendía entre familiares y vecinos. Los productos gustaron bastante y muy pronto se empezaron a vender en charcuterías y pequeños supermercados.

Más adelante se presentaron los productos a las grandes cadenas de supermercados del país y estos fueron aceptados por su buena calidad y por tratarse de productos diferenciados de panadería.

En 2002 la empresa fue certificada bajo la norma ISO 9000, fue la primera empresa panificadora en el país en recibirla. Actualmente, es reconocida en Colombia y comienza sus primeras exportaciones.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las actividades de internacionalización de la empresa son muy pocas. La empresa no realiza importaciones directas de insumos, pero cerca del 60% de estos tienen su origen fuera del país y son importados por terceros; las importaciones directas están más relacionadas con la compra de maquinaria y equipos. Las exportaciones en este momento se hacen a través de unos pocos clientes que compran localmente y distribuyen principalmente en mercados colombianos fuera del país. Anteriormente la empresa exportaba sus productos a cinco países, pero por temas de revaluación del peso colombiano, la empresa fue cerrando estos mercados, por no ser rentables. Ahora que el peso nuevamente se ha devaluado, los productos han vuelto a ser competitivos

Experiencias e impactos

y la empresa está diseñando una estrategia para volver a penetrar en mercados internacionales.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Susanita participó en el programa Global Business Exchange buscando un acercamiento con empresas e instituciones alemanas, para lograr nuevas oportunidades de negocios.

(...) inicialmente pensamos en buscar socios comerciales y exportar nuestros productos, pero desde la fase inicial de preparación del viaje en Colombia vimos que esta posibilidad era poco probable. Decidimos que aprovecharíamos el Programa para conocer sobre la cultura alemana, los métodos de trabajo y las nuevas tecnologías, y para analizar tendencias y buscar posibles productos para desarrollar o distribuir en Colombia.

(...) no sobra decir que la posibilidad de viajar a Alemania en un programa organizado por la GIZ, con agendas de negocios y gastos cubiertos, es una oportunidad que no se podía desaprovechar.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El proyecto del Global Business Exchange para Tostaditos Susanita S.A. se dividió en tres frentes: comercialización de productos, automatización y nuevos productos.

En cuanto a la comercialización de productos, se contactó una empresa alemana que elabora productos afines a los de la empresa, pero que no se comercializan en Colombia y requieren una tecnología especializada. Ellos visitaron esta empresa y definieron los productos a comercializar y recibieron cotizaciones con cantidades mínimas. El proyecto quedó congelado debido a los volúmenes mínimos exigidos.

En el frente de automatización decidieron visitar ferias internacionales, con el fin de conocer nuevas tecnologías y adquirir maquinaria que les ayudara a automatizar sus procesos; se visitaron tres ferias y se adquirió maquinaria de procesamiento y empaque que ayuda a agilizar los procesos y mejora la calidad de los productos.

Aprovechando los ratos libres del Programa, visitaron supermercados locales e identificaron tendencias y productos que pudieran ser introducidos al mercado colombiano. De esta manera identificaron una línea de productos saludables, adaptable al mercado Colombiano, y luego, en una feria, ubicaron proveedores que ofrecían maquinaria especializada para su elaboración. Con base en ello, desarrollaron esta nueva línea de productos la cual ya se vende a nivel nacional, con muy buena aceptación.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

En el caso de Tostaditos Susanita S.A. el señor Andrés Peláez participó en el viaje de *senior manager* y en el de *middle manager*, debido a que se trata de una pyme con poco personal bilingüe. Al llegar a Alemania su primera experiencia positiva fue ver cómo todo estaba muy bien coordinado por parte del personal de la GIZ. Desde la llegada percibió un cálido recibimiento, le entregaron agendas muy completas y comenzó el Programa.

Al principio el grupo estaba algo confundido con la metodología, ya que esperaba llegar directamente a los negocios, pero el Programa inició con una inmersión en la cultura alemana. De acuerdo con Andrés Peláez, esto fue de gran importancia porque les ayudó a entender las diferencias culturales que hay entre alemanes y colombianos, que más adelante les servirían al entrar en contacto con empresarios e instituciones.

En esta etapa visitaron una empresa, un instituto de investigación y una feria de empaques. De la visita a la empresa nacieron los primeros acercamientos para distribuir sus productos en Colombia, en el instituto vieron la importancia que los alemanes le dan a la investigación y de la feria trajeron ideas para implementar en la empresa. Fue un excelente abre bocas.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

En el segundo viaje se visitaron ferias, instituciones y ministerios. Nuevamente, fue una excelente oportunidad para conocer más de la cultura alemana y entender mejor la forma de hacer negocios. En este viaje asistieron a una feria donde se concretó la compra de maquinaria, visitaron cadenas de supermercados diferentes a las existentes en Colombia (Hard Discount, Orgánicos, étnicos...) y trajeron las muestras de los productos que se querían desarrollar en Colombia.

Experiencias e impactos

La maquinaria llegó unos meses después de terminar el viaje y los nuevos productos tomaron cerca de diez meses en salir al mercado. Hoy, utilizan la maquinaria identificada en ferias alemanas para elaborar una buena oferta de productos alemanes que comercializan en el mercado colombiano, aptos para celíacos o intolerantes al gluten, y venden bajo su marca y marcas propias de algunas cadenas nacionales.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proyecto inicial se planteó buscando hacer un acercamiento con empresas alemanas para comercializar sus productos en Colombia, aprovechando los canales de comercialización de Tostaditos Susanita S.A. pero al identificar algunas barreras de entrada optaron por explorar otros caminos. Es así como decidieron aprovechar la fuerza que tienen las ferias alemanas para buscar tecnologías que les permitieran automatizar sus procesos y ser más competitivos. Estando en Alemania también pudieron visitar supermercados, panaderías y tiendas, donde identificaron tendencias y productos para desarrollar en Colombia. Fue así como encontraron una línea de productos saludables afín con su portafolio y en una feria identificaron la maquinaria necesaria para producirla. Desarrollaron el producto, importaron la maquinaria y actualmente es la línea que más crece en su empresa, es una solución para los colombianos que buscan productos sin gluten y tiene muy buena aceptación a nivel nacional.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

La empresa sigue investigando opciones de productos saludables para el mercado colombiano; luego de terminar el Programa en 2014, ha viajado a Alemania cada año a continuarlo por su cuenta.

FUTURO DEL PROYECTO

Desde el punto de vista de la automatización, en Susanita se tiene la idea de seguir adquiriendo maquinaria que le permita ser más competitiva y mejorar la calidad de sus productos. Para esto, se identificaron algunas ferias que han seguido visitando, como por ejemplo IBA, CEMAT e Interpack. Esta última, que se realiza cada tres años, se visitó durante el programa y este año regresarán.

Con respecto a los productos, siguen asistiendo a ferias como Anuga, de donde han tomado buenas ideas de productos saludables que no se tienen en Colombia y que creen que pueden tener buena aceptación. La idea es mantenerse actualizados en las tendencias de consumo y actualizar continuamente el portafolio para sorprender a los consumidores.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

De acuerdo con Andrés Peláez:

(...) el Programa fue de gran impacto en la empresa, ya que nos cambió la forma de hacer los productos y la manera como veíamos el futuro del mercado. Durante el Programa sufrimos una transformación cultural, empezado por el orden y la puntualidad con que se manejó el Programa, pasando por la eficiencia del sistema de transporte, continuando por la tecnificación de todos los procesos de día a día y terminando con un mercado avanzado comparado con lo que tenemos en Colombia. Fue la oportunidad de ver lo que pasará en nuestras empresas y en nuestro país en veinte años. El Programa nos cambió la forma de hacer los negocios, nos creó nuevos puestos de trabajo y nos está generando ingresos y ahorros con los que no contábamos.

LECCIONES APRENDIDAS

De acuerdo con la experiencia, se consideran varias lecciones aprendidas:

- culturalmente hay gran diferencia, aceptando y respetando estas diferencias puede haber un mejor entendimiento;
- la puntualidad es sinónimo de respeto y ayuda a facilitar los negocios;
- la automatización de los procesos es el camino para poder ser competitivos en un mercado global;
- los colombianos tenemos la fortuna de saber lo que va a pasar en unos años en nuestro mercado, ya que los alemanes ya recorrieron ese camino, solo hay que ir y vivir un tiempo en esa cultura;
- aún, el mercado colombiano es muy pequeño y atrasado, comparado con el mercado alemán, pero cada vez se acercan más; y

Experiencias e impactos

- los alemanes son personas aparentemente serias, pero en realidad son muy amables y generosas, y están dispuestas a ayudar.

Jorge Alberto Hernández Mora

Universidad de los Andes

BioRefinería

DATOS DE CONTACTO

Maria Eugenia Porras Cárdenas, *Senior Manager*

www.sachacolombia.com/

direccion@sachacolombia.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Sacha Inchi es una enredadera de rápida producción cuyas semillas tienen un alto contenido de omega 3, 6 y 9, ácidos grasos responsables de las facultades neurocognitivas que aceleran el metabolismo y ayudan a controlar el colesterol, por lo que se usa en las industrias alimenticia, cosmética y farmacéutica.

Según la empresaria, la empresa BioRefinería definió su nuevo modelo agroindustrial inclusivo en red SachaColombia por dos factores, el primero, que en los últimos años la demanda nacional e internacional por productos derivados de esta oleaginosa ha sido creciente y dinámica; el segundo, que se trata de una especie nativa colombiana, lo que se convierte en su mayor ventaja comparativa en el mundo. Efectivamente, que SachaColombia se constituyera fue el primer paso para responder a esa dinámica de mercado, fortaleciendo todo el proceso de red de valor del producto, articulando y favoreciendo a todos los agentes que intervendrían en cada uno de los eslabones del sector. Desde luego, esto implicó localizarse en una región que sirviera de nodo para acercarse a productores, comercializadores y otros agentes de los departamentos donde se cultivaba el producto, fue así como BioRefinería, con sede en Medellín, se trasladó con su negocio a la ciudad de Bogotá.

En 2010 se planteó la modelación del proceso de integración y transformación del sector agrícola, integrando a los agricultores, no solo en la relación de venta de la producción, sino en la transformación y/o comercialización de sachá inchi, bajo la modalidad de socios empresariales.

En enero de 2013 se materializó una propuesta de BioRefinería, apoyada por algunos mentores ejecutivos de los sectores público y privado, que tenía como pilar fundamental transformar el sector, pasar de un esquema tradicional agrícola, que vende materia prima, a un modelo agroindustrial inclusivo, que

Experiencias e impactos

aprovecha de manera sostenible, la biodiversidad de Colombia y la transforma en productos de alto valor agregado, enfocado en productos de salud, belleza y bienestar, con denominación de origen de la región derivados de la *sacha inchi* y otras especies de la biodiversidad.

El crecimiento exponencial de la empresa muestra la ruta desde la cobertura regional, al ámbito nacional e internacional. De atender al departamento de Antioquia, donde se gestó la iniciativa, a cubrir veinte departamentos del país, entre ellos: Santander, Córdoba, Tolima, Cauca, Huila, Guaviare, Meta, Arauca, Casanare, Cesar, Norte de Santander y Bolívar. Este crecimiento ha sido muy fuerte incluso en los departamentos donde prevalece la política de sustitución de cultivos ilícitos de coca por *sacha inchi* (la ejecutiva del grupo empresarial expresa que los niveles de rentabilidad son similares a los del cultivo ilícito). Y desde luego, con los productos de marca se han creado enlaces con clientes de Alemania, España y Estados Unidos, y existe interés comercial de China. En Costa Rica, además del tema comercial, la expectativa se orientó en la estructura y funcionamiento del modelo en ese país (hoy *SachaColombia* está asociada con los costarricenses), así como en Ecuador (en julio de 2017 se firmó un convenio para implementación del modelo).

Esta articulación en Ecuador y otros países, sumada a la visión de aprovechar la biodiversidad de cada país, da pie a la denominación “Ecosistema Empresarial SumaSach’a”: suma: suma; sach’a = selva, bosques, monte; Suma’Sach’a: la suma de monte, selva y bosque).

SachaColombia participa en todos los eslabones de la cadena de valor, desde la producción agrícola, hasta el proceso con el consumidor final. En el primer eslabón la organización y operación se manifiesta a través de la cooperativa de agricultores, quienes se empoderan de sus procesos regionales. Según la ejecutiva María Eugenia Porras, en los veinte departamentos existen 3.800 agricultores y 160 líderes emprendedores. Los agricultores venden su producción a través de la cooperativa, la cual, aparte de vender el insumo los convierte en socios de las empresas transformadoras –el segundo eslabón, las Unidades Empresariales Agroindustriales Independientes, UEAI–, con el 50% de las acciones de las empresas con plantas de transformación. En este segundo eslabón, las UEAI, ubicadas en cada región, son las encargadas de generar el valor agregado con denominación de origen. Estas UEAI son lideradas por emprendedores de la misma región. El tercer eslabón lo constituyen las empresas aliadas agroindustriales y comerciales que acompañan a la red de valor desde

el grupo agrícola (insumos, semillas, alambre, cal, control biológico, abono orgánico) y el grupo transformador (maquinaria, administración), hasta la comercialización con el sistema en red SachaRed. El cuarto eslabón lo integra el consumidor final, quien participa también en SachaRed.

La función del grupo empresarial es articular y gestionar todo el proceso de la red de valor y de los aliados que se suman a cada uno de los eslabones. Por ejemplo, con la cooperativa, es articulador; con las unidades agroindustriales y comerciales, gestiona la incubación y adicionalmente es socio de esas empresas. SachaColombia, especialmente en función de la especie sachá inchi, tiene las siguientes unidades de negocio:

- la Cooperativa SachaColombia, que agremia productores;
- las Unidades Empresariales Agroindustriales Independientes (UEAI), conformadas por líderes emprendedores y productores cooperados, quienes transforman las materias primas en productos con valor agregado (gozan de marca propia y/o denominación de origen);
- las Empresas Aliadas Agroindustriales y Comerciales (AAC), grupo de empresas que con sus capacidades soporta cada uno de los eslabones de la red de valor; y
- Sachared, que articula la comercialización de los productos con valor agregado y el consumidor final.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Uno de los propósitos de BioRefinería para participar en el Programa Global Business Exchange fue comercializar sus productos a nivel internacional. A raíz de los contactos y las relaciones establecidas con los empresarios alemanes, en el marco del programa de GIZ, se ampliaron a nivel nacional e internacional, en países como: Italia, Francia, China, Estados Unidos, Costa Rica, Perú y Ecuador.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Aunque la evolución del proceso productivo de sachá inchi había sido positiva, para BioRefinería resultaba atractivo conocer lo nuevo en maquinaria de punta, con el fin de importarla; no obstante, de manera paralela, la empresa percibía en el Programa la oportunidad para fortalecer el proceso comercial. Al

Experiencias e impactos

final, el propósito priorizado fue conocer el mercado, en especial, la demanda y sus respectivas necesidades, y la manera cómo se negociaba en el exterior estos productos con valor agregado. Efectivamente, las expectativas por ese mercado alemán resultaron ser atractivas, la importancia de familiarizarse con su cultura y de conocer la manera para articularse con ellos en el proceso de relacionamiento, negociación y comercialización, fueron claves. Conocer la experiencia comercial de los alemanes y sus necesidades específicas por los productos del sector, de las exigencias de los procesos técnicos y comprender su estructura empresarial, fue determinante para interiorizarlo en la empresa.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

La propuesta inicial se concentró en dos propósitos, uno de carácter técnico, otro de carácter comercial. El primero, conocer, comprar y adaptar la maquinaria alemana con tecnología de punta para el proceso productivo nacional; el segundo, fortalecer las relaciones y las negociaciones con empresarios que pudieran apoyar la producción y el consumo.

Con el desarrollo del Programa, en la etapa de formación y asesoría, se decidió estructurar y focalizar el proyecto de comercialización. Los resultados han sido muy positivos, al punto de ampliar la base empresarial nacional y penetrar en otros países del continente europeo diferentes de Alemania (Italia y Francia). Con la experiencia vivida y el tiempo de maduración del proceso, se ha logrado otro tipo de relaciones y negociaciones, gestionadas directamente por la empresa, con empresarios de China, Estados Unidos, Costa Rica, Ecuador y Perú.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

La agenda del *senior manager* comprendió visitas a varias empresas: SLI Chemicals GmbH, distribuidora mayorista de productos cosméticos, farmacéuticos y de alimentos; Canina® pharma GmbH, fabricante dedicada al sector de farmacéutica veterinaria; FIT Ingredients e K, empresa distribuidora de productos alimenticios, suplementos, alimentos para mascotas y otros; y Cd Vet Naturprodukte GmbH, empresa dedicada a productos farmacéuticos de origen animal

Varios aspectos se destacan del Programa y de la visita de los empresarios al viejo continente (Alemania):

- se concibe la necesidad de tener una visión más globalizada, menos localista, de los distintos procesos de la red de valor de la empresa;
- se comprende la cultura empresarial de los alemanes y las condiciones de las relaciones para entablar acuerdos comerciales de largo plazo;
- se analiza la apuesta empresarial, la estructura y los procesos de los empresarios alemanes como modelo (organización y planeación) para implementar en Colombia, e interiorizar en la empresa, en una relación de ganagana y largo plazo;
- se reconoce el valor de la retroalimentación y el asesoramiento de los empresarios alemanes en relación con las muestras de los productos enviados desde BioRefinería, y el conocimiento adquirido de los niveles de exigencia requeridos por los mercados desarrollados, así como, en lo interno, tener respuesta a la apuesta de la empresa; y
- se comprende que la transferencia del aprendizaje requiere incorporarse en las distintas unidades del negocio y extenderlo a otras empresas.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Definido el foco de relaciones y negociaciones con los empresarios alemanes, no se esperaba, como parte del proceso, la referenciación de otros empresarios europeos y la expansión del negocio a nivel nacional. Fue importante la gestión y colaboración de la GIZ en el contacto con los empresarios alemanes. Se aprovechó esa posibilidad y se adquirió experiencia para gestionar directamente con otros empresarios, compradores y socios de América, Europa y Asia, así como con unidades de negocios regionales que contemplaron la posibilidad de participar en el modelo de SachaColombia (oportunidad para productores, transformadores, líderes emprendedores regionales y comercializadores).

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El Programa ha impactado de varias maneras:

- la apertura para la consolidación del modelo de negocio actual de la cadena del grupo empresarial, identificando, integrando y potencializando capacidades y especialidades de los socios y aliados, en un trabajo netamente colaborativo, y la pretensión del grupo empresarial, de trabajar

Experiencias e impactos

en equipo e intervenir en todo el proceso o red de valor para responder a la demanda nacional e internacional;

- la expansión del mercado de consumo en tres continentes (Asia, Europa y América) y la ampliación de la oferta nacional bajo el modelo de encadenamiento SachaColombia en veinte departamentos;
- el contacto con los empresarios alemanes y, seguida e indirectamente, con los referidos internacionales, generó negociaciones directas, y a nivel nacional, las capacidades generadas para articular y articularse a otras unidades de negocio, aliados y regiones, e incluso, con apariciones de empresarios internacionales (casos Costa Rica y Ecuador);
- la internacionalización ha sido factor de éxito en la empresa, no sólo porque se amplía la visión empresarial, la demanda internacional por el producto agrícola con valor agregado, sino porque ha estimulado al fortalecimiento de las capacidades nacionales bajo esquemas colaborativos y de red de valor del grupo empresarial; y
- el proyecto de relaciones, negociación y el modelo de negocio como tal, constituyen un hecho innovador replicable en otros escenarios y productos del sector agrícola nacional.

LECCIONES APRENDIDAS

De acuerdo con María Eugenia Porras, *senior manager*, el trabajo en equipo, bajo los principios del bien común y relaciones de ganagana, es clave para el éxito, asimismo, la mente abierta y la visión global del negocio, con propósitos claros empresariales de empoderamiento interno sobre esos aprendizajes globales, teniendo claro que son alcances de largo plazo, no inmediatistas. Para la sostenibilidad del proyecto se requiere, de esfuerzo, compromiso y apuestas de la empresa, la GIZ, Esumer y los asesores; es clara la necesidad de acompañamiento en un proceso de más largo tiempo y de mayor intensidad.

Lisbeth Katherine Duarte Herrera

Oscar Gonzalo Giraldo Arcila

Institución Universitaria Esumer

Gaia Vitare

DATOS DE CONTACTO

Iván Gómez, Gerente General
<http://www.gaiavitare.com>
info@gaiavitare.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Gaia Vitare nació en 1999 con el objetivo de manejar ambientalmente los residuos electrónicos de las empresas. Iván Gómez, asociado con algunos compañeros de estudio, recibió en donación una gran cantidad de residuos de una empresa, y con ella inició la investigación en división y uso de materiales. Sus colegas se retiraron del emprendimiento y desde octubre de 2001 continuó en compañía de Aura Milena Melo, ambos replantearon Gaia Vitare como empresa de gestión. La empresa es pionera en esta área en Colombia y poco a poco ha ido adquiriendo clientes y fuerza laboral.

La empresa se amoldó a los requerimientos de ambiente y a la legislación. Adecuando la bodega en donde operan desde 2003 y, aprovechando oportunidades, han creado nuevos modelos de negocio, como los puntos de recolección para personas naturales. Para ese año contaban con procesos de desensamblaje con herramienta neumática y su primer camión para el transporte. El objetivo desde ese momento ha sido trabajar para lograr tener una planta cada vez más industrializada.

Hace diez años iniciaron la búsqueda de inversionistas y tras evaluar contactos de México, Canadá y Suiza, lograron concretar un acuerdo de inversión de aproximadamente 2.300 millones en 2013, paradójicamente, con una empresa colombiana.

En 2014 iniciaron la búsqueda de proveedores de tecnología en Alemania. En 2016, a raíz de una enfermedad y el fallecimiento de Aura Milena, la empresa sufrió una reorganización y redistribución de funciones. Actualmente, se hace la readecuación de la maquinaria y los espacios, y las mejoras en la logística y en las líneas de producción. Gaia Vitare tiene actualmente 85 empleados y sedes en Cali y Medellín.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

El primer proceso de internacionalización de la empresa sucedió en 2008, cuando iniciaron el montaje de una sede en Ciudad de México. Este proceso no tuvo un buen resultado, así que, tras seis meses de esfuerzo, los ejecutivos de la empresa regresaron a Colombia. En 2010 comenzaron sus exportaciones de materiales reciclables a Canadá, después a Bélgica, Alemania, Estados Unidos, Taiwán y Panamá. Hicieron también la importación de equipos y maquinaria desde Austria, Dinamarca, Italia y Estados Unidos.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Para los representantes de Gaia Vitare, era indispensable hacer contactos con empresas alemanas proveedoras de tecnología para la trituración y el aprovechamiento de los residuos electrónicos para reformas, reutilización, etc., ya que muchos componentes de los procesos son alemanes. Aura Milena había hecho una maestría en Alemania y hablaba alemán, lo que facilitaba la comunicación con los contactos. Además, tenían confianza en la calidad de la tecnología. Llamaba su atención que, culturalmente, los alemanes tenían fama de ser estrictos, correctos, cumplidos y claros.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

Desde que Aura Milena regresó de su maestría en Alemania iniciaron el proyecto de ensamblar un proceso mecánico en la planta de Gaia Vitare. En Alemania, las plantas son mecánicas en su mayoría, mientras que en Colombia, tan solo el 10% son máquinas. Los proveedores de tecnología construyen los equipos más afines a la capacidad de la generación de Gaia Vitare, así que se realizó la estructura alrededor de este concepto. Los ejecutivos de Gaia Vitare estaban interesados en tecnología nueva y antigua, de diversos tamaños y condiciones, lo que permitía hacer más factible la mecanización de parte del proceso de aprovechamiento de los residuos electrónicos.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia en el entorno de negocios fue nueva. Conocieron empresas alemanas en pequeñas bodegas, muy eficientes, donde tienen un prototipo y

en la medida en la que se ordena, se fabrica. Esto hace muy sencillo el manejo de los inventarios. Visitaron también compañías más grandes, con inventarios de repuestos y bodegas similares a las de Gaia Vitare, pero con un sistema robotizado del inventario, donde el robot le entrega al operario o auxiliar de bodega, la pieza para envío.

Percibieron las empresas como organizadas, con menor tiempo de trabajo, focalizadas en lo que se hace. El factor de diferenciación se concentra en la innovación y la tecnología. Durante sus visitas, hicieron acercamientos con empresas de tecnología, interesadas en el potencial colombiano.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

En el segundo viaje la empresa reafirmó el cambio de proyecto, hay mucha tecnología, pero por ahora, no habría posibilidad de una gran planta. Conocieron equipos y herramientas para procesos puntuales, trituradoras de diferentes materiales, como plástico, aluminio y metal.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Al principio, la tecnología estaba enfocada en Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), después, viendo que la cantidad de manejo era mayor y no alcanzarían a tener una planta exclusiva para RAEE, genéricos, se enfocaron en dos procesos: reciclaje de plásticos y trituración de materiales para separación sencilla de tres componentes, por ejemplo: plástico, metal y madera.

El modelo de negocio se diversificó en tres temas: la remanufactura de equipo de cómputo y eléctrico; la compra y generación de lotes de materiales; y el agregar valor a los materiales obtenidos, haciendo lingotes, fundición de materiales para crear nuevos y mejores ingresos.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

Con las propuestas listas para seleccionar, actualmente, en Gaia Vitare se desarrolla el proceso de alistamiento y preparación de las instalaciones, demoliendo los pisos, ampliando la capacidad eléctrica y adecuando los espacios para instalar la maquinaria, en cuanto se elija.

FUTURO DEL PROYECTO

A futuro, se espera implementar la maquinaria, buscando la mayor actualización posible, y seguir incluyendo tecnología aplicable a la escala.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESAY EN EL EMPRESARIO

El gerente de Gaia Vitare pudo visualizar cómo es el motor de crecimiento y desarrollo, la manera de trabajar y la cultura organizacional.

A raíz de su último viaje a Europa, en enero de 2017, obtuvo una oferta con una empresa para el alquiler de una bodega para residuos, con lo que se fortaleció la logística de residuos. Además, se fortaleció el nivel de relacionamiento al exterior de Colombia. Se aumentó la confianza en sus empleados y la motivación interna.

Durante los viajes, se pudo delegar más y al hacerlo salió a relucir el potencial de liderazgo de algunos empleados que hoy son de gran apoyo.

LECCIONES APRENDIDAS

Entre otras, se destacan las siguientes lecciones aprendidas:

- no hay barreras para hacer empresas el mundo, basta con identificar, enfocar y ser constante, es indispensable delegar y confiar en el equipo;
- se abrieron a posibilidades de negocios alternativos y pudieron verse como embajadores de Colombia en el manejo de residuos;
- combinar la tecnología con el ingenio y la capacidad da resultados fuertes, y la empresa puede llegar a ser el modelo de negocio en el sector; y
- es importante ampliar su conocimiento de idiomas y romper las barreras de comunicación.

Asimismo, desde su percepción personal, Iván resalta la importancia de valorar cada momento como si fuera el último.

Jorge Alberto Hernández Mora

Univesidad de los Andes

Granja en casa

DATOS DE CONTACTO

Claudia María Mera, Gerente General
Juan Carlos Hoyos, Gerente de Operaciones
<http://granjaencasa.com.co>
claudia.mera@granjaencasa.com.co

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La empresa nació en 2011 con objetivo de apoyar a los campesinos de la vereda Tocotá del municipio de Dagua, en el Valle del Cauca, en la comercialización de sus productos, cultivados de manera limpia. Buscando ampliar la comercialización, entraron en contacto con ProColombia (la agencia de promoción de las exportaciones de Colombia) para capacitarse acerca de los procesos de exportación. Paralelamente conocieron al programa GloBus en el cual participaron y lograron ser seleccionados. El proyecto presentado fue la certificación como productores orgánicos, la que desde ahí ha sido la visión de la empresa.

En junio de 2015 se conformaron como una sociedad familiar denominada Inversiones Agrícolas Tocotá SAS y en septiembre del mismo año adquirieron un terreno de diez hectáreas, que están desarrollando bajo la normatividad BIO. Ya realizaron una auditoría de prueba con la empresa certificadora SGS, la cual ha permitido identificar las oportunidades de mejoramiento y proyectarse para la presentación a una auditoría formal.

La empresa cuenta con dos granjas: La Casita (3000 m²) y El Reflejo (10 Has), esta última con 2 Has sembradas hasta el momento que producen más de 18 tipos de hortalizas que se comercializan en el mercado local de Cali y el Valle del Cauca; adicionalmente en prueba, 5000 m² en terrenos sembrados de frutas con producción 100% orgánica.

La producción se ha desarrollado para preservar los recursos naturales, muestra de ello es que: se hace riego por goteo, para eficiencia en consumo de agua; se elaboran abonos orgánicos con el reciclaje de los desechos de la

Experiencias e impactos

cosecha; se trabaja con los campesinos de la región en las granjas de la empresa, donde son capacitados con el objetivo de que en un futuro sean los difusores de esta cultura como estándar de producción agrícola y lleguen a ser agricultores certificados en sus propias parcelas.

Se han hecho inversiones en infraestructura para hacer este tipo de producción, por ejemplo, la planta de poscosecha para la preparación, el lavado, la desinfección, el pesaje y el empaque de los productos para el mercado local.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Desde 2014 la firma está en permanente contacto con ProColombia, participando en capacitaciones, en visitas empresariales y en la promoción de intercambios con diferentes países (Canadá, Países Bajos, etc.). Durante la visita a Alemania se hicieron contactos relevantes de la industria de alimentos, con los cuales se ha mantenido comunicación. Se identificó que, para cualquier tipo de intercambio comercial, se requiere de certificaciones como la GLOBAL GAP o la BIO de producción orgánica. Todas las iniciativas y actividades de internacionalización han estado orientadas a lograr esta última certificación.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Desde que iniciaron el contacto con ProColombia contaron con la asesoría de uno de sus funcionarios para elaborar el proyecto de internacionalización de la empresa. Fue allí donde se identificó la estupenda oportunidad de vincularse al programa GloBus, pues representaba recorrer todos los pasos “de la mano” de expertos, contando así con las experiencias de las mejores prácticas a nivel mundial.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El proyecto se definió con base en la tendencia de aumento del consumo de productos orgánicos a nivel mundial. Se identificó una gran oportunidad, idea sustentada en las cifras del mercado orgánico a nivel mundial el cual supera los €25.000 MM, con crecimientos de entre el 15% y el 25% anual. Europa tiene un mercado de €11.000 MM y Alemania un mercado de €5.350 MM, con una tasa de crecimiento de 16%.

A pesar de esta dinámica en la demanda, la oferta no crece en la misma proporción, lo que terminó por convencer a los empresarios sobre la oportunidad existente, máxime comprobando que Alemania ostenta el primer lugar en Europa –y el segundo a nivel mundial– en el consumo de productos orgánicos. Los consumidores de productos orgánicos en Alemania son atraídos por el concepto de imagen sana y fresca que transmiten los alimentos de producción ecológica. Esto demanda los más altos estándares de calidad, lógicamente reconocidos a través de una entidad certificadora del mayor prestigio, como las compañías alemanas. La propuesta de valor de Granja en Casa se centra en la salud, de los consumidores, los productores y el medio ambiente.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Aparte del proceso de sensibilización en relaciones interculturales, los gerentes describen la experiencia como “sencillamente extraordinaria”. La agenda de trabajo se realizó así:

- reunión con Daniela Bilstein, presidente de Sislag (Sustainability Information Services Latin America - Germany), centrada en evaluar diferentes alternativas y oportunidades que podría tener la empresa en Alemania, de la que quedó la manifestación de interés de hacer futuros contactos de negocios;
- visitas a supermercados y tiendas especializadas en productos orgánicos;
- participación en el foro organizado por la GIZ: “Colombia, una oportunidad para las empresas alemanas”;
- cita con Philip Pütz, CEO de trAIDe GmbH, con quien se continúa el contacto para evaluar oportunidades de negocio una vez que la empresa esté certificada;
- visita a la empresa Frischer Kräuter, de propiedad de Klaus Jung, productora e importadora de hierbas condimentarias, con quien quedaron las puertas abiertas para una futura exportación de hierbas no orgánicas; y
- visita a una granja BIO, con producción y comercialización directa.

El viaje corroboró que el proyecto de certificación es el futuro de la compañía y que hay múltiples oportunidades de negocio, previa identificación de productos y mercados objetivos.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

La agenda de trabajo se realizó de la siguiente manera:

- visita de tres días a Frischer Kräuter, para conocer el potencial y la totalidad del proceso de poscosecha, empaque y transporte para asegurar la calidad requerida.
- visita a trAIDe GmbH, para presentar dos oportunidades de negocio, una con el zapallo bárbara (calabaza) que se produce en Granja en Casa, otra con un producto procesado.
- visita grupal al Ministerio de Trabajo alemán y a la Embajada de Colombia en Berlín; y
- asistencia a Anuga FoodTec 2015 en Colonia, la más grande feria mundial en tecnología para procesamiento de alimentos.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El primer cambio planteado antes del viaje del *senior manager* se originó al conocer que no era posible lograr la certificación con una empresa alemana, pues se requiere hacer el proceso a través de una subsidiaria en Colombia, eso hizo que cambiara la agenda de trabajo en Alemania, y estuviera más orientada a conocer el mercado de orgánicos a través de visitas a supermercados y tiendas especializadas.

El segundo cambio importante fue la imposibilidad de concretar el trabajo con la asociación de campesinos con la que se había proyectado lograr la certificación de productores orgánicos. Esta situación hizo que cambiara la implementación de la estrategia, a través del apoyo de la familia, se lograron los recursos para adquirir el terreno donde se está realizando el proyecto .

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

La participación en el Global Business Exchange ha sido lo más importante que le ha ocurrido a la empresa en los cinco y medio años de creada. Haber participado en el proyecto, nos dio prestigio y reconocimiento entre clientes, proveedores, familia, etc. Adicionalmente y lo más importante, se adelantó por lo menos cinco años en la proyección de la empresa. Nos ha permitidos trabajar con las mejores prácticas a nivel mundial, lo que hace que la empresa se nivele

siempre por lo alto y nos ha ampliado la visión hacia mercados desconocidos, que empiezan a verse más cercanos. Asimismo, haber planteado el proyecto de certificación como productores orgánicos, dio la visión de la empresa para los próximos diez años como mínimo, lo que exige mucho más a los socios fundadores.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

En estos dos años se ha trabajado intensamente en desarrollar la nueva granja cumpliendo con todas las normas para obtener la certificación y paralelamente produciendo para suplir el mercado local.

El objetivo es lograr una granja autosuficiente en la producción de abonos e insecticidas, para lo cual se ha desarrollado una planta de lombricompost, proceso en que las lombrices de tierra consumen los desperdicios orgánicos (los desechos de la cosecha), los digieren y lo transforman en un humus enriquecido), y se está desarrollando una planta de biopreparados para obtener los fungicidas e insecticidas necesarios para combatir enfermedades y plagas.

Los empresarios están convencidos de que deben desarrollar productos procesados, para lo cual están trabajando con estudiantes de ingeniería agroindustrial de una universidad de la región. Desde que iniciaron en el Programa GloBus han trabajado intensamente en conocer y adaptar los procesos de la empresa para cumplir con todos los requerimientos exigidos, tanto por la norma local colombiana, como por la europea, para obtener así ambas certificaciones como productores orgánicos.

La empresa ha sido auditada por CERES (Certification of Environmental Standards of Colombia SAS), cuya casa matriz CERES GmbH se encuentra en Happurg (Alemania). Paralelamente, fue seleccionada para participar en el programa COMEX ProColombia, cuyo objetivo es aumentar las exportaciones no minero energéticas, a través de un plan de acompañamiento de un asesor de ProColombia para generar una dinámica de exportación constante.

FUTURO DEL PROYECTO

Los empresarios ven a 2018 como el año en que se va a dar inicio al proceso de internacionalización con Alemania y con otros países que estén interesados en productos orgánicos certificados, posiblemente Canadá u Holanda.

LECCIONES APRENDIDAS

La importancia de las diferencias culturales en el momento de gestionar proyectos a nivel internacional, que quedó muy claro en las charlas recibidas en las fases preparatorias en Colombia y en las actividades en Alemania.

El proceso de planeación y desarrollo de un proyecto de acuerdo con una agenda y un plan previamente elaborado, motiva a seguir en ese proceso de aprendizaje.

Camilo Fernández Ordóñez

Universidad Icesi

Industrias Acuña (INAL)

DATOS DE CONTACTO

Ángel C. Acuña Llanes, CEO
Katherine Natalia Acuña Rodríguez, Gerente de Innovación
<http://www.inal.com.co/>
gerencia@inal.com.co

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Industrias Acuña Ltda. (INAL) es una organización metalmecánica colombiana con más de treinta años de vida institucional, enfocada en la generación de soluciones integrales e innovadoras para la industria en general. Desde 1985, INAL ha ofrecido un diverso portafolio de productos, servicios y tecnologías asociadas al diseño, la construcción y el montaje de maquinaria, plantas y herramientas industriales, así como al mantenimiento y reparación de maquinaria.

La organización ha incursionado en el mercado nacional, así como en: Ecuador, Venezuela y Centroamérica. Brinda soluciones a los sectores: agroindustrial; hidrocarburos; ciencia, tecnología e innovación; y químico industrial. INAL cuenta con un *spin off*, Abono Biorgánico Palm-Mixtex Ltda., enfocado en generar soluciones biotecnológicas a partir de los subproductos de la palma mediante su conversión en productos de valor agregado, como fertilizantes orgánicos sólidos y líquidos y medios filtrantes.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las acciones y experiencias de INAL en el mercado internacional datan de 2005, con la certificación de los procesos de la empresa bajo los estándares internacionales de las normas ISO-9001, ISO-14001, OS-HAS-18001 y NORSOK-S-006. En 2009 se consolida la primera exportación de veinticinco productos a Ecuador.

En 2010 INAL participa en “Alianzas para la Innovación de Santander” para el desarrollo de un plan tecnológico enfocado en productos innovadores

Experiencias e impactos

para el sector palma, iniciando su sistema para la gestión de la innovación. Posteriormente, la empresa consolida exportaciones de sus productos y servicios a Ecuador, México, Guatemala y Venezuela.

Para fortalecer su presencia en el mercado internacional, INAL ha participado de programas como: Macrorrueda de Negocios 55 (ProColombia); Misión de Negocios a Guatemala (ProColombia); Foro Oportunidades de Exportación en Santander - FOES (ProColombia - ANDI); Entrenamiento de la Gerencia como Mentores de Negocios (Innpulsa - CCB); Encuentro de Negocios B2B del Sector Oil & Gas (ICP - CCB); Evento Internacional de Integración Regional Alianza del Pacífico (World Trade Center Bucaramanga); seminario “Diseñando su Estrategia Exportadora” (ProColombia - CCB); Misión Técnica - Comercial Oil & Gas a Tabasco, México (ProColombia - CCB); Programa 770 Fase I y II (ProColombia - CCB), Programa de Transformación Productiva, PTP, Acelerador de Productividad (Bancoldex - PTP - Corporación Enlace); y Programa de internacionalización de servicios Oil & Gas (ProColombia - CCB).

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

INAL y Abono Biorgánico Palm-Mixtex Ltda. participaron en el Programa buscando establecer relaciones de largo plazo con inversores y empresas alemanas, a fin de conocer, con mayor profundidad, sus avances tecnológicos, su experiencia corporativa y su cultura, para obtener así herramientas suficientes para continuar con su misión corporativa de mejoramiento continuo y expansión hacia nuevos mercados.

Se buscaba acercarse a asociaciones, empresas o inversionistas relacionados con la agricultura orgánica en todo el mundo, crear una red de socios estratégicos para expandir su mercado y portafolio, consolidar transferencias tecnológicas y de conocimiento, y aumentar significativamente la experiencia comercial, superando barreras culturales y de negocios.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El proyecto de INAL – Abono Biorgánico Palm-Mixtex Ltda. contó con dos objetivos principales: el primero de ellos, una vigilancia tecnológica para identificar oportunidades de transferencia y adquisición de tecnologías con enfoque metalmeccánico para optimizar procesos y aumentar la productividad

en la empresa; el segundo, centrado en expandir el mercado internacional para el portafolio de productos de Palm-Mixtex Ltda., mediante el establecimiento de una relación comercial a largo plazo con empresas del sector de biotecnología o agricultura orgánica, para establecer estrategias de mercadeo para el sector de productos orgánicos en Alemania.

Con estos objetivos, Industrias Acuña buscaba identificar modelos de negocio y de entrada al mercado alemán que estuvieran alineados con las ventajas competitivas y la estrategia corporativa de la empresa, mediante un conocimiento más detallado de la cultura, las tendencias y las formas de negociación en el mercado destino.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Durante su visita a Alemania, el *senior manager* tuvo la oportunidad de establecer importantes acercamientos comerciales y técnicos con diferentes empresas alemanas, tales como: SANBOS GmbH y Grow In, y conocer sus instalaciones, capacidades corporativas, modelos de negocio y mercados potenciales. Además, visitó empresas expertas en maquinarias y equipos de control numérico, así como compañías de talla internacional con experiencia sólida en equipos de centrifugado, separadores y prensas, como Flottweg.

Las visitas a estas compañías permitieron ampliar el conocimiento sobre tecnologías existentes para la optimización de procesos, y aprender de sus estrategias técnicas y administrativas para la producción eficiente y a escala. Asimismo, durante el primer viaje se conocieron centros de investigación y organizaciones de alto impacto en la gestión del conocimiento, tales como el Instituto Julius Kühn, Centro Federal de Investigación de Plantas Cultivadas en Alemania, líder en investigación sobre agricultura en dicho país.

El intercambio cultural, el conocimiento más detallado de la estructura política, económica y financiera, así como de la normativa alemana, permitieron ampliar la perspectiva sobre los retos y ventajas del mercado destino.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

Durante la visita del *middle manager*, nuevamente se fortaleció el desarrollo de competencias interculturales y de capacidades de comunicación asertiva y eficaz. Asimismo, se realizaron visitas a importantes empresas del sector

Experiencias e impactos

industrial, como: Windtest Grevenbroich, enfocada en servicios en el área de energías renovables, y a otras empresas como TEMA, experta en marketing de tecnología y automatización, y Lindenpartners, bufete de abogados. Además, se visitó la Embajada de Colombia en Berlín y otras instituciones gubernamentales, como el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y la Confederación Alemana de Asociaciones Patronales. Por otra parte, el *middle manager* logró afianzar, con una de las empresas visitadas en el primer viaje, SANBOS GmbH, las proyecciones establecidas, ajustando detalles y estableciendo una metodología de trabajo conjunto.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El análisis de las ventajas competitivas de las empresas, de las condiciones de acceso al mercado objetivo y del potencial del portafolio, permitió ampliar la proyección del proyecto, al evaluar con una de las empresas la posibilidad de cogenerar un producto orgánico mediante una sinergia de capacidades y transferencia de conocimiento.

Asimismo, se planteó la expansión comercial de los principales productos de ambas compañías, mediante el establecimiento de una relación de cooperación a largo plazo.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

Con la empresa de biotecnología, ingeniería y servicios, SANBOS GmbH, se estableció un acuerdo de entendimiento para la distribución de cuatro de sus productos en Colombia, así como para diseñar y formular un nuevo producto orgánico a partir de la mezcla de uno de los productos de SANBOS, con el fertilizante sólido de Palm-Mixtex –para aprovechar el alto contenido de silicio orgánico del producto colombiano–, realizar su caracterización fisicoquímica y estructural, y evaluar su potencial mediante ensayos controlados de aplicación.

A futuro se prevé la evaluación y cumplimiento de la normatividad nacional y de los requisitos fitosanitarios para la comercialización de los productos en los mercados seleccionados, y establecer condiciones para la transferencia de conocimiento entre las empresas y fortalecer las estrategias de mercadeo para asegurar la demanda del nuevo portafolio.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

La participación de INAL y Abono Biorgánico Palm-Mixtex Ltda. en el Programa, representó una experiencia de alto impacto positivo al permitirles adquirir herramientas conceptuales y comerciales necesarias para establecer relaciones comerciales internacionales, a través de una metodología didáctica y de fácil seguimiento. Asimismo, hubo un aprendizaje significativo sobre los valores de la cultura alemana y su impacto en el desarrollo industrial y comercial del país.

De igual forma, esta experiencia permitió un acercamiento detallado de INAL y su *spin off* a asociaciones y empresas del sector agrícola orgánico a nivel mundial, ampliando su perspectiva y conocimiento del negocio.

Finalmente, la identificación de aliados estratégicos en Alemania y Colombia y la consolidación de una red de colaboración con los demás empresarios participantes, es otro impacto positivo del Programa

LECCIONES APRENDIDAS

La participación en el Programa nos permitió reforzar la importancia de conocer en detalle la cultura de negocios del país destino, a fin de desarrollar competencias interculturales al interior de la compañía que permitan superar diferencias y concretar relaciones comerciales.

El desarrollo de dichas competencias interculturales y de comunicación asertiva son herramientas fundamentales para potencializar y acelerar los proyectos de internacionalización de las compañías. De igual forma, como resultado de la inmersión en la cultura y dinámica empresarial alemana, se logró que las empresas adoptaran mejoras en su infraestructura y metodologías de producción, enfocadas en el aumento de la productividad y en la optimización del consumo energético.

Juan Pablo Neira Vesga

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Kael Ingenieros

DATOS DE CONTACTO

Eliana Chaves, Gerente General
<http://www.kaelingenieros.com/>
info@kaelingenieros.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

En 1999 Kael Ingenieros inició labores en Barranquilla, mediante la realización del mantenimiento de tanques criogénicos para el almacenamiento de gases licuados. En 2001 la empresa diversificó su negocio con el servicio de reparación y fabricación de artefactos navales. Años más tarde incursionó en la industria cementera, con el servicio de mantenimiento y reparación de mezcladores de concreto. En 2008 el servicio de mantenimiento a flotas se hizo extensivo a sus plantas de producción y se realizó la primera fabricación de ollas para *mixer* de concreto. En 2011 la empresa se constituyó como Sociedad Anónima Simplificada y dio apertura a sus nuevas oficinas en Cartagena; en 2014, abrió su oficina en Santa Marta. Kael Ingenieros S.A.S se internacionalizó en 2015, con la apertura de una sucursal para ofrecer sus servicios en Panamá.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

En 2002 la empresa participó en un programa de Expo-Pyme, sus ejecutivos lograron culminar el curso con éxito y se vincularon a Proexport como exportadores de servicios; este programa les abrió las puertas con GIZ en el tema de reparaciones y construcciones navales, para poder establecer relaciones en esta área. Sus exportaciones e importaciones actuales no son significativas.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

La participación de la empresa en el Programa se debió al requerimiento de un cliente, el cual estaba necesitando embarcaciones en aluminio. En Kael Ingenieros buscaban información al respecto, cuando tuvieron conocimiento

Experiencias e impactos

del programa GloBus y gracias a este, pudieron llegar a Alemania, potencia mundial en ingeniería.

Esta experiencia les permitió lograr conexiones importantes en esta área, establecer nuevos estándares y subir el nivel de exigencia interno que estaban manejando hasta ese momento.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

Los participantes de Kael Ingenieros tenían la intención de establecer relaciones con un aliado que construyera embarcaciones grandes en aluminio, más específicamente barcasas, y se encontraron con embarcaciones mucho más pequeñas, muy atractivas en la industria.

Lo anterior les mostró la oportunidad de desarrollar una nueva plataforma de negocio, con embarcaciones recreativas para pesca y con embarcaciones de lujo.

La relación establecida con Alemania les dio la posibilidad de crecer, no solo en el tema de embarcaciones pequeñas, sino que también han hablado sobre la posibilidad de establecer relaciones para comercializar casas flotantes, ya que están desarrollando un prototipo.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Visitar empresas relacionadas con la ingeniería naval tuvo un impacto positivo, dio el impulso que se necesitaba para creer en el Programa y darse cuenta de que efectivamente era posible establecer una relación fructífera con Alemania.

La visita a las organizaciones fue bastante oportuna, amplió su perspectiva y les ayudó a comprender la estructura organizacional tan eficiente que se maneja en Alemania “fue productivo en todo sentido”.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia fue muy enriquecedora y de gran importancia para el *middle manager*, le resultó interesante la interacción cultural e institucional en la que participaron con las empresas, tanto colombianas, como alemanas, incluidas en el Programa.

Con esta experiencia, pudo ver la posibilidad de desarrollar una nueva área en la empresa, abrir los horizontes a nuevas oportunidades y a nuevos mercados.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa adquirió una nueva plataforma de negocio, con la intención de abrirse a nuevos mercados. Se realizaron cambios organizacionales importantes para poder cubrir esta oportunidad que surgió después de la visita hecha a Alemania, en la cual se plantearon el desarrollo de nuevos proyectos en el área naval, sobre todo, enfocados en la comercialización de embarcaciones de recreo y pesca, fabricadas con un casco alemán de excelente calidad y mayor vida útil, comparado con las embarcaciones que convencionalmente se destinan para estas actividades.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

El proyecto se centra en el desarrollo de un prototipo al cual Alemania se encuentra haciéndole seguimiento. Gracias a la relación de confianza, la compañía importó el casco de aluminio, con facilidades de pago negociadas con la empresa alemana. Esto les permitió iniciar, con un presupuesto mucho menor al necesario para la ejecución de un proyecto de esta magnitud.

FUTURO DEL PROYECTO

Los ejecutivos de Kael Ingenieros esperan mantener los lazos con Alemania, por ello han suscrito una alianza con Ophardt Maritim, empresa con sede en Duisburg (Alemania). Esta alianza les permite reunir la tecnología y experiencia de ambas, con el fin de ampliar sus mercados y continuar su crecimiento en Europa. Buscan, además, concretar ventas en Colombia y en el exterior, y consolidarse como la mejor opción para la fabricación de artefactos navales.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El impacto fue muy positivo, viajar a Alemania les amplió la perspectiva a los ejecutivos de la empresa, les permitió ver con claridad la posibilidad de desarrollar una línea de negocio que no habían contemplado antes. Se generó la

Experiencias e impactos

necesidad de renovar pensamientos y de renovar la estructura organizacional, y se dio inicio a un proyecto interno con el que esperan generar cambios. Se creó el Departamento de Innovación, con la finalidad de dar un nuevo aire a la organización e impulsar el desarrollo en la industria colombiana.

LECCIONES APRENDIDAS

Principalmente fue posible apreciar y tomar como reto para su organización el alto nivel ético de las distintas instituciones alemanas, sus marcados estándares de calidad y, sobre todo, sus niveles de eficiencia al ejecutar las distintas labores. Esta experiencia les aclaró el camino que deben tomar como empresa para continuar creciendo y les dejó el deseo de continuar y ser los mejores.

Patricia Bermúdez Díaz

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Semáforos Inteligentes

DATOS DE CONTACTO

Walter Gálvez, Gerente General
Ángela María Herrera Restrepo, Gerente de Proyectos
www.semaforos.co
gerencia@semintel.co

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Empresa colombiana creada en 2011, con experiencia en la implementación de soluciones inteligentes, especialmente en la investigación y desarrollo de tecnologías con eficiencia energética, resiliencia, seguridad energética y energías renovables aplicadas al sector de movilidad, para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU en ciudades del mundo con innovaciones que mitigan los riesgos del cambio climático.

Los hitos en el desarrollo de la empresa son:

- en 2011 se optimizó el consumo energético de los semáforos con un nuevo componente de software, y se desarrolló una plataforma para centrales de control vial que permite georreferenciar y operar los semáforos de forma remota;
- en 2013 se creó una solución de semáforos solares, resilientes y ambientalmente sostenibles, y se desarrolló una plataforma Web para la gestión de observatorios de seguridad, con datos georreferenciados;
- en 2015 la empresa participó en diversos programas y eventos de talla mundial, entre ellos: el programa Global Business Exchange de la GIZ Alemana; el evento de innovación pública digital de Latinoamérica; y el programa Alianzas por la Innovación. Además, se implementó la ATOM para accidentes de tránsito con energía limpia y se recibió el entrenamiento para los países de la Alianza del Pacífico en los Centros Cleantech, en los Ángeles, California; y
- en 2016 la empresa fue catalogada como altamente innovadora por Colciencias, y fue nominada a los premios INNOVA de la presidencia

Experiencias e impactos

de la República de Colombia y Mincomercio; Actualmente, se utilizan el Internet de las Cosas y Big Data con energías renovables para el modelo de ciudades inteligentes.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa ha desarrollado varias actividades con miras a su internacionalización. En primer lugar, se encuentra la experiencia vivida en Alemania, la cual se dio gracias a la invitación de la GIZ y de la Universidad Icesi, para participar en el programa Global Business Exchange. Este programa brindó la oportunidad de conocer socios potenciales para la comercialización de los productos de la empresa y para el desarrollo de otros. Fue muy importante, pues permitió el acercamiento a Alemania, país considerado como uno de los más verdes de Europa, que cuenta con un mercado especializado y es puente para acceder a otros países de la Unión Europea.

En segundo lugar, el fundador de la empresa participó en el entrenamiento ofrecido en los Centros Cleantech en Los Ángeles (California), para los países de la Alianza del Pacífico. Este programa permitió compartir experiencias con otros empresarios que quieren “cambiar el mundo” a través de tecnologías verdes; durante esta experiencia, la empresa fue invitada por Prospect Silicon Valley para establecerse allí y hacer parte de la comunidad que trabaja en la tecnología de las ciudades del futuro.

California, es el Estado más verde de los Estados Unidos de América y cuenta con políticas y objetivos claros en la consecución de eficiencia energética con nuevas tecnologías. Además, la empresa ha realizado negociaciones con clientes de la República Dominicana y Ecuador, sitios donde su producto principal ya se encuentra operando.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

La idea de participar en este programa proviene del fundador y gerente de la empresa, Walter Gálvez, quien ha mantenido un constante esfuerzo por encontrar socios para proyectos, y proveedores de paneles solares, con quienes se pueda promover el diálogo y establecer alianzas, teniendo como factores comunes el uso de energías renovables y la preocupación por el cambio climático.

La siguiente información fue clave para decidir participar en el Programa:

- Alemania es el segundo mayor exportador mundial, el 70% de su producción se exporta por lo que se considera una economía muy estable;
- las pymes tienen grandes beneficios y desde Alemania se puede acceder más fácil a la Unión Europea;
- la conciencia social y el respeto por el medio ambiente son rasgos característicos de la cultura alemana;
- la cultura alemana está basada en el respeto, la disciplina, la ética, la puntualidad y la calidad, lo cual coincide, tanto con el pensamiento de fundador, como con las políticas de la empresa;
- Alemania es el país más avanzado en las temáticas de energía renovable y conciencia ambiental, y tiene centros especializados de investigación y producción de tecnología de punta en estos aspectos. Además, cuenta con legislación para el uso de energías renovables y eficiencia energética, tiene como meta que sus sectores público y privado, operen con un 30% de energías renovables para 2020; y
- en Alemania se encuentra la oficina principal y sede de instituciones importantes que son fuentes de recursos para bonos de carbono y otros fondos para proyectos de disminución del impacto ambiental. En Bonn se encuentra la sede del Consejo Mundial de Energías Renovables, donde anualmente se asignan millones de euros a proyectos con componentes de sostenibilidad ambiental aplicados para cualquier lugar del mundo. Además, Alemania es el país de la Unión Europea que menos aplica a bonos de carbono, dado que es uno de los menos contaminantes.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El objetivo de este proyecto de internacionalización fue identificar socios en el campo de energía solar, para adelantar negocios conjuntos; al llegar a Alemania se validó que la tecnología usada por la empresa era considerada como la de más alta eficiencia, lo que representa una gran oportunidad en este mercado.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Como se mencionó, la tecnología usada por la empresa fue catalogada por las empresas alemanas visitadas como muy superior a la tecnología existente,

Experiencias e impactos

en términos de eficiencia energética. Además, se mencionó que el sistema de semáforos presentado era único en el mundo, al producir retorno sobre la inversión por generación de energía y hacer una ciudad más segura frente a los efectos del clima sobre la movilidad y la seguridad energética.

La empresa participó en el concurso Kuer, apoyado por el Ministerio de Medio Ambiente alemán, y su idea de negocio quedó entre las cuatro mejores ideas de negocio ambiental.

Se hicieron diversas actividades, entre ellas: visitas a varias ciudades y empresas; participación en ruedas de negocios en Frankfurt; visitas a centros de Investigación y a proveedores de paneles solares en varias regiones del país. Entre los resultados de esta visita, se resalta la oportunidad de hacer una alianza con la firma consultora Pflüger International, ubicada en Berlín, la cual se interesó en abrir operaciones en Alemania con la tecnología de la empresa.

Esta empresa alemana, tiene amplia experiencia y trayectoria, reconocimiento y redes de contacto en el sector público.

Por lo anterior, el objetivo del proyecto de internacionalización se modificó así:

- lograr la instalación del piloto en una ciudad pequeña de Alemania;
- alcanzar la certificación técnica de la TÜV Rheiland (validación para el mercado europeo);
- tramitar el registro de propiedad Intelectual para Alemania y Europa; y
- generar el relacionamiento necesario para adelantar el proyecto.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

Conocedores de la alta exigencia en Alemania para comercializar productos de este tipo, y de la cantidad de normas, requerimientos técnicos, leyes y otras disposiciones que se deben cumplir, el *middle manager*, en su viaje, tuvo contacto con las siguientes empresas y profesionales, con el fin de analizar la viabilidad de las operaciones en Alemania con el socio local: Pflüger International, Berlín (socio local); Escallón Morales & Asociados, Berlín (asesoría jurídica); Carlos Andres Loaiza, ingeniero electrónico, Dusseldorf; e instituciones alemanas especializadas en legislación laboral y en normatividad.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez validada la ventaja técnica y la oportunidad en este mercado, el proyecto de internacionalización cambió su rumbo, el enfoque actual es la validación jurídica, técnica, logística y económica de las operaciones en Alemania con un socio local.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

La exploración del mercado alemán y la validación de la tecnología en él le generaron nuevas oportunidades a la empresa en el mercado colombiano. El programa GloBus de la GIZ en sus postulados de conectar, compartir y ser exitosos le dio la oportunidad a la empresa de compararse y relacionarse con los líderes de la industria mundial. A partir de esta experiencia, la empresa ha tenido nuevas oportunidades, tanto en Colombia, como en el exterior, y ha recibido diferentes premios y nominaciones.

El proyecto cuenta con un socio alemán que ha visitado la empresa en Colombia y con quien se ha analizado la posibilidad de llegar conjuntamente a otros mercados de América del Sur y El Caribe, en los que las regulaciones son menos exigentes que las alemanas, con el fin de operar de forma más inmediata. Se es consciente de que la operación en Alemania tardará unos años, dado que se requiere capital y tiempo para dar cumplimiento a la exigente normatividad.

FUTURO DEL PROYECTO

Como se ha mencionado, con el aliado alemán se están desarrollando relaciones de confianza y se espera empezar a ejecutar proyectos conjuntos en el corto plazo. A mediano y largo plazo se trabaja en la estrategia y en el diseño de actividades que permitan cumplir con la rigurosidad técnica y normativa para estos productos en Alemania.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

Este programa ha tenido un gran impacto, tanto en el empresario fundador, como en la empresa, pues les permitió entender el contexto mundial, conocer su nivel tecnológico y tener contacto con líderes del sector. Por otra parte,

Experiencias e impactos

la calidad, la disciplina, la coherencia y muchos otros valores corporativos que el sector empresarial alemán comparte, generan grandes aprendizajes y oportunidades de negocio con aliados internacionales.

Además, las relaciones con Alemania permitirán un crecimiento empresarial acelerado y la articulación con múltiples instituciones y programas nacionales e internacionales, lo que redundará en el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

El Organismo Internacional para la Sustentabilidad (ICLEI), con sede en Bonn, publicó en Septiembre de 2016 el siguiente reporte sobre la empresa: caso de éxito de la ciudad de Cartago en el Valle del Cauca con movilidad sostenible, resiliente, de alta eficiencia energética, preparada para el cambio climático, en el marco de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU; innovación aplicada a infraestructura resiliente, ambientalmente sostenible, que mitiga impactos del cambio climático con semáforos solares inteligentes de la más alta eficiencia energética a nivel mundial, que producen retorno de la inversión.

En noviembre de 2016 la GIZ reconoció a Semintel como un caso de éxito del programa Globus. Asimismo, en abril de 2017, el *senior manager* fue invitado a Frankfurt (Alemania) a participar en “Ideas de Negocios para el Desarrollo /Geschäftsideen für Entwicklung (GfE), un evento del Programa Migración para el Desarrollo [PME], en calidad de Empresario Exitoso Internacional. Ese mismo año, la empresa fue invitada por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y la ONU a diferentes eventos, en los que participó como caso de éxito en innovación y tecnologías basadas en energía solar y *Big Data* para reducir la accidentalidad, meta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para 2030. Por otra parte, se resalta como uno de los elementos más importantes del Programa, la oportunidad de construir una relación estable, duradera y de confianza con aliados alemanes, que generarán múltiples oportunidades para el futuro.

LECCIONES APRENDIDAS

Las principales lecciones aprendidas en este programa son:

- es necesario contar con los derechos sobre la propiedad intelectual de los desarrollos y extenderlos para protección internacional;

- la mentalidad, cultura y disciplina juegan un factor fundamental en la productividad de las empresas y en el acceso a las oportunidades;
- se debe creer en las capacidades propias y tener confianza en lo que se hace;
- es importante conectar con los demás y prepararse para hacerlo se necesita contar con una estrategia de comunicación de la empresa y con medios de difusión en inglés;
- es importante conocer en detalle el marco regulatorio de los países a los que se quiere ingresar comercialmente;
- se debe aprender a compararse con los líderes del mercado:
- es importante conocer el impacto de la empresa y de sus proyectos en las políticas mundiales de sustentabilidad; y
- antes de ir a Alemania la empresa se dedicaba a desarrollar semáforos con energía solar, después de ir de Alemania, la empresa ofrece soluciones de movilidad ambientalmente sostenibles, resilientes, con seguridad y eficiencia energética para que las ciudades cumplan con la Agenda 2030 de la ONU.

Mónica Franco Ángel

Universidad Icesi

Ambientronika

DATOS DE CONTACTO

Enrique Arrieta, Gerente General

<http://ambientronika.com/>

info@ambientronika.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Ambientronika fue fundada en 1989 como una empresa de consultoría ambiental, dedicada a asesorar a otras empresas, de varios tamaños y actividades industriales, en el cumplimiento de normas de calidad del aire, manejo de aguas residuales manejo de residuos sólidos, salud ocupacional, etc. Posteriormente se fue convirtiendo en una integradora de eficiencia energética y energías renovables. Actualmente, se desempeña en dos grandes áreas: energía y nutrición. Dentro del componente de energía, desarrolla un proyecto para que los ganaderos y agricultores cultiven tres especies de árboles adaptados al cambio climático, que requieren poca agua y nutrientes y que producen un aceite que se usa como combustible vegetal en motores diesel, necesarios para sus procesos. En el área de nutrición desarrolla un proyecto similar, con una especie, la moringa, de la cual se obtiene: forraje con alto porcentaje de nutrientes, con destino al consumo del ganado; y productos para consumo humano, como el polvo de moringa.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Uno de los productos nutritivos de Ambientronika es el polvo de Moringa. Actualmente, se encuentra en una fase avanzada, para iniciar su exportación a Leipzig, Alemania. Allí se empacará y se presentará como té de moringa y se venderá a distribuidores mayoristas, al principio, luego a minoristas y finalmente al detal, en puntos de venta propios. En 2017 se estima que se exportará alrededor de una tonelada por mes de este producto. Se adelantan trámites, como los permisos de importación del producto en Alemania, contando con la consultoría de un abogado en Berlín y un funcionario especializado en importación de alimentos, en Leipzig.

Experiencias e impactos

Por otra parte, se llevan a cabo negociaciones con la Cámara de Comercio de Leipzig para abrir una empresa allí, alquilar una oficina y una bodega, desde donde se pueda hacer el empaque y el despacho. Asesorados por Invest Region Leipzig, se prevé la participación en dos ferias durante 2017, en el área de productos súper nutritivos (*super foods*), con el fin de ampliar la base de distribuidores de los productos.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Los participantes de Ambientronika decidieron concursar en el GloBus con el interés de explorar mercados en los que pudieran ubicar sus productos nutritivos y, al mismo tiempo, de encontrar aliados estratégicos que estuvieran interesados en desarrollar el mercado de los biocombustibles, específicamente el de combustibles vegetales para motores diesel, que pudieran ser utilizados por ganaderos y agricultores en sus generadores eléctricos, maquinaria agrícola, bombas de riego, etc.

Alemania fue prioridad en su lista inicial de países. Estudiaron las agencias de cooperación y la GIZ resultó ser la que más experiencia tenía en Colombia en este tipo de proyectos. Conocían la Agencia debido a algunas consultorías realizadas en el pasado, adicionalmente, su *middle manager*, un ingeniero mecánico de la Universidad de Los Andes, se enteró de la convocatoria del Global Business Exchange Programme, a través de dicha institución.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El polvo de las hojas de moringa contiene vitaminas, minerales, proteínas, aminoácidos y compuestos antioxidantes, como polifenoles. En Ambientronika se preparan para exportar este producto a Alemania, para ser transformado en té de moringa y comercializado en el mercado de los súper alimentos.

Por otra parte, Alemania tiene un mercado en el área de combustibles, maduro y de bajo crecimiento, y en Colombia, el potencial del mercado es grande y tiene unas enormes perspectivas de crecimiento. Ante este contraste, al tener contacto con empresas alemanas productoras de combustibles vegetales usados en motores diesel, se planteó la posibilidad de generar negocios en los que en Colombia, se aporte el terreno, el mercado y los aliados estratégicos, y en Alemania, se ofrezcan las plantas de producción y la respectiva tecnología. Así,

se obtendría biocombustible de las tres especies de árboles plantados, adaptados al cambio climático. Este se llevaría a la planta extractora que diseñarían y construirían en conjunto, con la posibilidad de vender, a un precio menor que el del diesel de petróleo, a crédito y ubicado en las fincas de los clientes, contribuyendo de esta forma a reducir el problema del cambio climático.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Los líderes de Ambientronika dieron prioridad a entrevistarse con entidades de investigación en Alemania, dado lo novedoso de sus productos. Visitaron la Universidad Weihenstephan, al norte de Baviera, pues las fortalezas de esta institución residen en el diseño de productos alimenticios y en la reproducción *in vitro*. Se vieron posibilidades de uso del polvo de moringa en alimentación y de agilizar la producción de los árboles de sus productos.

También visitaron el Instituto Leibniz, en Potsdam, donde encontraron alta experiencia en la producción de biopolímeros y biogás a partir de biomasa. Ambientronika genera una gran cantidad de biomasa en sus procesos, así que se vio la posibilidad de obtener productos de alto valor y aportar a la reducción del problema del cambio climático.

Posteriormente, en una rueda de negocios que sostuvieron en Potsdam, se entrevistaron con entidades y empresas especializadas en energía solar fotovoltaica y térmica, empresas que están produciendo aceite vegetal combustible y otro instituto donde se investiga la producción de biogás y biometano, también a partir de la biomasa de los procesos agroindustriales de Ambientronika.

Asistieron además a la feria Agritechnica en Hannover, donde tuvieron varios contactos en sus áreas de interés, que han evolucionado con bastante éxito.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

Para el segundo viaje se realizaron entrevistas virtuales con el Instituto para el Biogás de Leipzig, con quien se evaluó la posibilidad de producir biogás a partir de la biomasa generada en los procesos industriales de Ambientronika.

Asistieron a la feria Hannover Messe con énfasis en tecnología, concentrándose en el tema de energías renovables y establecieron contacto con Invest Region

Experiencias e impactos

Leipzig, quienes ahora colaboran en la logística del establecimiento de la empresa en Leipzig, las gestiones con la Cámara de Comercio de Leipzig y con el funcionario que apoya con el permiso de importación del polvo de moringa.

También se profundizaron los contactos de la primera visita y se aclaró la estrategia de exportación de los productos nutritivos y la importación de tecnología para la producción de biocombustibles.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En principio, el plan era entrevistarse directamente con empresas con las cuales aliarse para exportar sus productos nutritivos y los biocombustibles vegetales de sus procesos agroindustriales. Después del contacto con los consultores de la GIZ, replantearon el rumbo al ver que era estratégico entrevistarse primero con institutos de investigación, para asociarse, mejorar la calidad de sus productos y desarrollar nuevos productos orientados al mercado alemán.

En el campo de los biocombustibles, basados en conversaciones con sus posibles aliados, reflexionaron sobre los altos costos de transporte de la exportación de biocombustibles, así que consideraron importar las plantas y la tecnología para la producción de estos y venderlos en el mercado del segmento más próximo, vecinos de la planta de producción, en sus fincas y con un valor más bajo que los precios de diesel de petróleo, con posibilidad de crédito.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

En Ambientronika se establecieron los cultivos de moringa e hicieron alianzas estratégicas con cultivadores. Ingresaron a la Red Moringa de la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad del Tolima, entre otras, para determinar los protocolos de siembra y cosecha del forraje; establecieron los secadores solares para deshidratar la hoja de moringa y los molinos de martillos con la granulometría sugerida por sus aliados estratégicos alemanes. Seleccionaron la empresa que realizará los envíos del polvo de moringa y los entregará en la bodega en Leipzig, donde se empacará como té y se enviará los distribuidores.

En el campo de energía, establecieron un cultivo experimental de 25 hectáreas y diseñarán y construirán la planta para procesar, envasar y despachar estos productos a los vecinos de la planta, con la asistencia de los aliados alemanes.

FUTURO DEL PROYECTO

Durante 2017 asistirán a dos ferias especializadas en Alemania, con la intención de fortalecer las relaciones con los distribuidores mayoristas de té de moringa; culminarán los pasos para lograr el permiso de exportación del polvo de moringa; consolidarán su empresa en Leipzig, y obtendrán una oficina y una bodega allí; y lograrán que les hagan la maquila de empaque del polvo en bolsitas y cajas de té para entregar a sus distribuidores, y así iniciar la exportación.

En el área de energía: expandirán el cultivo de una a 25 hectáreas, diseñarán y construirán la planta piloto e importarán la tecnología de sus aliados alemanes para iniciar la producción y venta de su biocombustible vegetal; posteriormente, expandirán el cultivo a 500 hectáreas, importarán los siguientes módulos industriales e iniciarán la producción y venta de estos productos a gran escala.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El GloBus cambió su panorama a corto, mediano y largo plazo. Ahora, piensan como una empresa productora de insumos de exportación de alto valor e importadora de tecnología para producir biocombustibles a gran escala.

Tanto el *senior*, como el *middle manager*, piensan en términos globales, desarrollan un programa estratégico con la ayuda de la Universidad de Los Andes para expandir su producción en los próximos 20 a 25 años y pasar de producir una tonelada por mes, a exportar alrededor de 100 toneladas por mes, al final de este período.

En el campo energético pasarán de una plantación de 500 hectáreas, como se planeó inicialmente, a 1.000 plantas al cabo de los 25 años; prácticamente, una planta de producción de biocombustibles en cada municipio del país, para llegar a un área sembrada de alrededor de 500.000 hectáreas.

LECCIONES APRENDIDAS

De acuerdo con Enrique Arrieta, Gerente General de la empresa:

(...) en la internacionalización está la clave, no sólo para sobrevivir en este ecosistema empresarial tan enrarecido, sino como vehículo

Experiencias e impactos

para trascender y dejar un legado perdurable a los líderes que estamos formando en nuestra empresa.

(...) no podemos avanzar un milímetro solos, debemos fortalecer las alianzas estratégicas que tenemos en Colombia. Los vínculos que hemos formado gracias al Programa con entidades y empresas alemanas son claves y estratégicos para incrementar nuestra presencia en los mercados que penetramos, y llevar progreso a varias regiones rurales de Colombia, en donde vecinos de nuestra granja experimental y de otras regiones, han sido golpeados severamente por sequías e inundaciones, signos del impacto del cambio climático y el calentamiento global. Familias que han visto cómo su patrimonio, sus pequeñas parcelas, se han vuelto improductivas, ven en nuestras iniciativas una tabla de salvación para obtener los recursos para educar a sus hijos y surgir.

(...) es de gran importancia vincular a la academia al desarrollo de nuestro país, no nos cansaremos de agradecerle al Programa habernos vinculado con la Universidad de Los Andes, donde encontramos un segundo hogar, nicho que antes veíamos reservado sólo para grandes empresas; nos han acogido como a sus hijos, y han puesto parte de su infraestructura al servicio de esta quijotesca causa que seguiremos impulsando con todas nuestras fuerzas.

(...) al comenzar el Programa, veíamos a Alemania como una potencia, pujante y tan lejana e inalcanzable para una pequeña empresa familiar como la nuestra; ahora vivimos de cerca la bondad de un número de funcionarios de la GIZ, de entidades y empresas alemanas, que no solamente están comprometidos con nuestra causa, sino que han reconocido que también han aprendido lecciones de un pequeño grupo de decididos empresarios colombianos que, con las uñas, han desarrollado varios productos, procesos, modelos de negocio, para también expandir sus mercados y aumentar su crecimiento y presencia internacional.

Jorge Alberto Hernández Mora

Univesidad de los Andes

Casa Ehlers

DATOS DE CONTACTO

Margarita Saldarriaga Ehlers, *Senior Manager*

Juan Ramiro Escobar, *Middle Manager*

www.casaehlers.com

margarita.saldarriaga@casaehlers.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La motivación, la nacionalidad alemana y la formación profesional de la empresaria (ingeniera de alimentos de la Universidad Lasallista) hicieron que Casa Ehlers empresa dedicada a la innovación, elaboración y comercialización de carnes, productos cárnicos *premium* y complementarios, iniciara su proceso productivo en 1996. Efectivamente, la pasión por las carnes frías incidió en la empresaria para emprender su viaje a Europa (inicialmente, Alemania), no a estudiar un posgrado, sino a aprender este arte del medio empresarial. Su experiencia en Alemania, Austria y Suiza, en empresas dedicadas a procesos y proyectos de productividad en plantas de sacrificio, desposte y obtención y beneficio de carnes, así como, en plantas de producción de carnes frías, fue de gran aprendizaje. En los primeros años de su arribo al país, la empresaria trabajó como empleada en una empresa del sector, cuatro años después emprendió su propio negocio de carnes, con salchichas alemanas *premium* (Nürnberger, salchichas blancas; y Servela, salchichas rojas).

Con su empresa en marcha, en 2007 se presentó al programa de emprendedores Antójate de Antioquia de la Gobernación de Antioquia, donde fue galardonada por la calidad de sus productos; con esa distinción, que otorgaba apalancamiento y acompañamiento, logró fortalecer su negocio, siempre manteniendo su lema de “experiencia alemana”.

En sus inicios como empresaria tenía como base unos 50 clientes, en la actualidad son un poco más de 2.500, crecimiento afín a la apuesta comercial y productiva de la empresaria y al apoyo de entidades del sector gubernamental. La dinámica de crecimiento ha propiciado que la empresa genere oportunidades de empleo y contrate personal en ventas, domicilios, despacho y manejo de

Experiencias e impactos

redes sociales; y que el producto sea maquilado con la fórmula y materia prima que ellos entregan a Colpagro. Actualmente, Casa Ehlers produce siete referencias de salchichas alemanas y otros productos complementarios, con formulaciones alemanas originales, en tres categorías de productos: salchichas alemanas, especiales y acompañantes.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Previo a participar en el programa Global Business Exchange, la empresaria ya tenía conocimientos de las empresas alemanas relacionado con la producción de carnes, por lo tanto, su expectativa no fue producir con miras a mercados internacionales, sino mantener su orientación a atender el mercado nacional, desde luego, conservando la elaboración de productos originales con estándares de alta calidad, tipo *premium*. La empresa no ha incursionado en actividades de exportación e importación.

En 2016 Casa Ehlers intentó concursar por el premio de productos de calidad que otorga la Deutsche Landwirtschafts - Gesellschaft (DLG) en Alemania. Conocieron la convocatoria a través de la Cámara de Industria y Comercio Colombo - Alemana (AHK) y, en el marco del programa GloBus, visitaron dicha institución; sin embargo, no pudieron completar su participación debido a problemas logísticos (en la cadena de frío) con el envío de las muestras. Para 2017 contemplan la posibilidad de presentarse de nuevo, su objetivo es, a través de esta oportunidad, cautivar inversionistas en Alemania y en Colombia.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Con el GloBus la empresa vio la oportunidad de obtener vínculos y contactos con las empresas y los empresarios alemanes. Su expectativa se orientó hacia el conocimiento de la tecnología de punta y de los insumos alemanes para la producción de las salchichas alemanas. Otra razón que motivó su participación en el Programa, fue la posibilidad de apalancarse para la puesta en marcha de su propia planta de producción de carnes, intención que les permitiría fortalecer la comercialización de los productos en el ámbito local y nacional. Conocían que la maquinaria alemana es muy fina y costosa para importarla, por consiguiente, la orientación se movilizó principalmente a buscar alternativas de apalancamiento para mejorar la producción y las ventas.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

La propuesta tenía dos fines: el primero conocer la maquinaria alemana con tecnología de punta para el proceso productivo local; el segundo, buscar recursos de apalancamiento a la producción y comercialización para el fortalecimiento del mercado local y nacional. Evidentemente, la comercialización del producto hacia el mercado internacional (Europa) no era una pretensión de la empresa.

Con el avance del programa GloBus, tanto en la etapa de capacitación, como en las visitas a las empresas alemanas, surgieron dos ideas adicionales: la primera, la importación de productos elaborados directamente en Alemania (salami y jamones curados) para su comercialización en Colombia; y la segunda, –aún en proceso de evaluación–, la depuración del agua y la generación de energía propia a través de los residuos (líquidos y sólidos) del proceso productivo y sostenible de la empresa.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Durante el viaje la empresaria *senior* visitó diversas empresas: Rühle GmbH y Eco Ice GmbH, y la DLG. Del Programa y de la visita de los empresarios al viejo continente (Alemania) se destacan varios aspectos:

- la necesidad de actualizar y profundizar en los conceptos técnico-productivos del proceso de producción de salchichas alemanas;
- la importancia de ampliar las relaciones, para entablar acuerdos de cooperación que permitan apalancar, en el mediano y largo plazo, el proceso de producción interno, dado que obtener tecnología de punta es costoso para el tamaño de empresa;
- las restricciones del trámite nacional, específicamente las certificaciones Invima para importar productos de alta calidad son diversas. Los productos de las empresas contactadas en Alemania tienen que estar en esta lista, pero a ellas no les justifica realizar este proceso, por cuanto consideran que las certificaciones alemanas son más rigurosas; y
- la posibilidad de explorar un *joint venture* para transferencia de conocimiento técnico.

Asimismo, las visitas le permitieron obtener mayor claridad sobre la capacidad de Casa Ehlers para emprender cada una de las opciones de negocio

Experiencias e impactos

que se propuso (en el Programa y posterior a la intervención de GloBus), son propuestas muy atractivas, pero que requieren de altas inversiones.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

El *middle manager* no viajó en el marco del GloBus en su defecto y con previa notificación a la Coordinadora Nacional del Programa, la *senior manager* viajó de nuevo, con recursos propios, puesto que, la cooperación alemana no puede financiar dos veces a la misma persona.

La empresaria *senior* visitó de nuevo las empresas para afianzar lazos de confianza, así como otras compañías del sector, con el ánimo de explorar la importación de productos como salami y jamones alemanes; no obstante, este proceso fue descartado debido a las mencionadas certificaciones que impone el Invima.

En esta segunda visita, también se aprendió de proyectos de recuperación de aguas limpias y generación de energía a través de los residuos del proceso productivo, iniciativa que Casa Ehlers viene revisando.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como se mencionó, la idea inicial era sobre conocimiento de tecnología de punta y búsqueda de apalancamiento (comercial y de transferencia tecnológica) para el proceso productivo local; sin embargo, con las visitas a los empresarios alemanes, se presentaron otras alternativas, entre las que se destacan:

- la producción sostenible, esto es montar una planta de producción donde se recuperen las aguas y residuos, que se conviertan en la fuente de generación de energía propia; y
- la importación de productos: alemanes (madurados, salami y jamones curados) para comercializarlos en Colombia.

Con las charlas, talleres de formación y las visitas a Alemania, se logró ampliar la visión de la empresa y el conocimiento de metodologías, mecanismos e instrumentos de apoyo, con miras a la formulación de proyectos sostenibles. Conocer otros empresarios, locales e internacionales, y conocer su perspectiva de sostenibilidad, fueron factores claves para visualizar a largo plazo el negocio de Casa Ehlers.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

La empresa ha conseguido clientes nuevos a través de las redes sociales, la página web se está implementando y ha sido uno de los cambios importantes, pensando en una tienda por Internet.

El alcance de cualquiera de las alternativas de negocio resultantes desborda al alcance de gestión de Casa Ehlers, debido al tamaño y capacidad de la empresa.

Hay propuestas del sector público y programas en Alemania que apoyan estas iniciativas, pero no ven la forma de articularse con otras empresas (se intentó con una empresa nacional grande y las condiciones no fueron las de una relación de *gana-gana*), por eso, considera la empresaria, que el proceso iniciado con GloBus debería ser continuo y que se debería estimular la figura de “padrinos empresariales” que ayuden a los participantes. Existe conocimiento de convocatorias de países en desarrollo que apoyan este tipo de proyectos empresariales, para un mayor aprovechamiento de las oportunidades, no obstante, existen debilidades para formularlos.

Fue importante la gestión, colaboración y acompañamiento de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en el contacto y relacionamiento con los empresarios alemanes. No es lo mismo viajar a nombre personal, que con la agenda de la agencia de cooperación; la credibilidad y la confianza son factor de éxito para entrar y entablar relaciones (comerciales o técnicas) con los alemanes.

LECCIONES APRENDIDAS

Entre las lecciones de la participación de la empresa en el Programa, se destacan:

- el Programa no debería terminar, por el contrario, el acompañamiento debería ser continuo, ya que surgen múltiples posibilidades en el marco del Programa y posterior a él, que requieren de apoyo sostenible;
- el proceso comercial y de internacionalización requiere de una logística particular, como una comercializadora internacional especializada en el transporte en frío, la cual es difícil de conseguir en el mercado, hay una necesidad de acompañamiento direccionada a pequeñas empresas en estos temas;

Experiencias e impactos

- se requiere de mayor asesoría y conocimiento en el proceso de importación y exportación, puesto que existen barreras para el pequeño empresario que limitan las iniciativas; y
- el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como herramienta para la comercialización de los productos, constituye una herramienta valiosa, que ayuda a visibilizar el negocio y a ampliar el mercado.

Lisbeth Katherine Duarte Herrera

Oscar Gonzalo Giraldo Arcila

Institución Universitaria Esumer

Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia

DATOS DE CONTACTO

Jereshon López Gerena, Ph.D. Líder Área de Biotecnología

Tatiana Sánchez Motta, Ph.D. Química Jefe

<http://www.cenicana.org>

jlopez@cenicana.org

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

En septiembre de 2017, el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia cumplió 40 años dedicados a mejorar los niveles de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en Colombia. La introducción de nuevas variedades para mejorar la productividad y rentabilidad de los campos, la práctica de agricultura específica por sitio –para alcanzar los máximos rendimientos potenciales de la caña de azúcar en el valle del río Cauca–, hacen que el sector de la caña de azúcar mantenga la máxima productividad de caña por unidad de área del mundo y haya duplicado la productividad en los últimos 25 años.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Cenicana es una institución que genera conocimiento a través de la investigación para fortalecer la rentabilidad y sostenibilidad del sector azucarero colombiano. En este sentido, la internacionalización se materializa a través de la relación que mantiene con centros de tecnología, investigación y desarrollo en el mundo. Entre los convenios suscritos en la presente década se destacan los firmados con: el Centro de Investigación del Azúcar de la Academia China de Ciencias Agrícolas (CASS); la Academia Guangxi de Ciencias Agrícolas (GXAAS); el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); la Academia China de Ciencias de Agricultura Tropical (CATAS); y The Nature Conservancy (TNC).

Actualmente tiene en curso diversas colaboraciones internacionales enfocadas en dos grandes áreas: el manejo sostenible y la conservación de los recursos naturales, con énfasis en agua y tierra; y la productividad de la caña

Experiencias e impactos

de azúcar. En el primer tema colabora con TNC, la Universidad de Stanford y los proyectos Natural Capital y Climate Wise de los Estados Unidos; el Integrative Research Institute on Transformations of Human - Environment Systems (IRI - THESys) y la Humboldt - Universität zu Berlin de Alemania; y el UNESCO - IHE y la IHE Delft Foundation de Holanda. En el segundo, con el International Consortium for Sugarcane Biotechnology (ICSB) y el Earlham Institute, de Gran Bretaña. Existen alianzas con el CIRAD en Francia, así como con el Sugar Research Australia (SRA), con quien se participa en proyectos colaborativos en secuenciación del genoma de caña.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Cenicaña aceptó la invitación de la Universidad Icesi y la GIZ para participar en este programa, dado su interés en buscar alianzas en Alemania que fortalezcan rutas de aprovechamiento para los residuos agrícolas de cosecha de la caña de azúcar, desde una nueva perspectiva de negocio en la industria azucarera. Los cinco millones de toneladas al año de materia seca de residuos de hojas y trozos de tallos que permanecen en el campo después de realizar las labores de cosecha mecánica, explican su gran interés en buscar formas de aprovechamiento de estos residuos.

Cenicaña ha evidenciado enfoques interesantes, como el de la obtención de etanol de segunda generación y la producción de bioplásticos, sin ser estas las únicas rutas de valorización disponibles. Por ello, se buscó dentro de este programa la posibilidad de alianzas con socios alemanes que se encuentren adelantados en esta área de la agroindustria.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

Dentro de este programa, Cenicaña planteó, como proyecto de internacionalización, la identificación de un socio estratégico en Alemania para desarrollar intercambio de tecnología de punta que permitiera el desarrollo de un proyecto mutuo para el aprovechamiento de los residuos de la caña de azúcar resultantes de la cosecha, que pueden generar un valor agregado en forma de bioenergía, ya sea por conversión en etanol de segunda generación o por la producción de bioplásticos, y así representar en el futuro ganancias adicionales para el sector azucarero en Colombia.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia del gerente *senior* fue muy gratificante, ya que conoció varias ciudades y se contactó con instituciones y personas altamente calificadas en diferentes tópicos relacionados con el proyecto.

La inducción recibida de la GIZ, previo a las visitas, y su personal muy capacitado y amable, permitió ampliar la visión del representante de Cenicaña sobre futuros negocios con Alemania.

Las visitas a instituciones en Alemania y la información recibida permitieron identificar al Instituto ICT Fraunhofer como uno de los mejores en cuanto a la tecnología y el capital humano requeridos para desarrollar este proyecto.

Adicionalmente, las ruedas de negocios fueron de mucha utilidad para hacer los primeros contactos con futuros socios alemanes. También, se conocieron otros investigadores e institutos con un gran potencial para futuras colaboraciones, tales como el Instituto Leibniz en Potsdam y el Instituto de Bioplásticos en Hanover, y se asistió a la feria internacional en esta misma ciudad. Durante su visita, el gerente *senior* confirmó el potencial del mercado alemán para hacer negocios y para obtener transferencia de conocimiento en áreas de su interés.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

Las visitas grupales se enfocaron en temas relacionados con investigaciones desarrolladas por el Instituto Nacional de Metrología y con la normatividad y economía de Alemania. La visita individual se realizó al ICT Fraunhofer, con el apoyo de Eric Marioth y Detlef Schmiedl. En esa oportunidad, se investigó sobre el proceso de extracción de lignina a partir de diferentes tipos de biomasa, incluyendo residuos de caña de azúcar, además de las diferentes técnicas de identificación y purificación de este componente. La experiencia fue muy gratificante, pues se tuvo contacto con personas muy preparadas, amables y con mucha disposición para transferir su conocimiento, y se manipularon equipos pilotos de gran capacidad.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como resultado de la visita del gerente *senior* a Alemania, el proyecto planteado inicialmente tuvo muchos cambios. Inicialmente a Cenicaña le interesaba la

Experiencias e impactos

producción de energía eléctrica a partir de residuos de la caña de azúcar, y luego del conocimiento obtenido en Alemania, decidió desarrollar el proyecto con miras a la conversión de dichos residuos en bioplásticos, en forma de PLA o ácido poli láctico, lo que está siendo utilizado por este país como un nuevo producto con alto valor comercial y una nueva forma de energía renovable. Desafortunadamente, se encontró que en Colombia no se ha hecho una investigación de mercados que muestre la viabilidad de un proyecto de dicha envergadura y su posible ejecución de manera rentable. Otro gran cambio es que el instituto Fraunhofer de Alemania también incorporó en dicho proyecto a entidades educativas de la región e incluso a un instituto de plásticos localizado en Medellín.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

La información y el conocimiento adquiridos en Alemania se transmitieron a los demás investigadores de Cenicaña. Además, se están adquiriendo los equipos necesarios para desarrollar las metodologías a nivel de laboratorio.

Respecto de acuerdos con socios alemanes, el Instituto Fraunhofer está en la búsqueda de fuentes de financiación disponibles en Colombia, para desarrollar un proyecto de biorefinería que involucraría muchos más participantes a nivel regional y requeriría una importante inversión económica.

FUTURO DEL PROYECTO

Para Cenicaña, la transferencia de conocimiento fue muy importante, pues le ha permitido la implementación de los procesos necesarios para la obtención de la lignina y la evaluación de su eficiencia. Adicionalmente, se está evaluando el perfil de mercado potencial y la posibilidad de transformación en otros productos de mayor valor agregado. Esta línea contempla, no solo la transformación de la lignina, sino diferentes subproductos del proceso de obtención de azúcar.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

Cenicaña, como centro de investigación, le da gran valor al programa Global Business Exchange, dada la enriquecedora transferencia de conocimiento.

Además del conocimiento sobre procesos productivos e investigaciones a la vanguardia, se abrió la posibilidad de plantear programas de pasantías o intercambios académicos que incluyan temas agronómicos, químicos o fabriles, enfocados en la caña de azúcar, y pasantías profesionales en ámbitos europeos.

LECCIONES APRENDIDAS

El aprendizaje para Cenicaña y sus representantes en el Programa fue muy valioso, pues permitió explorar un país que cuenta con personas altamente capacitadas y con tecnología avanzada, cuyo conocimiento y experiencia están dispuestos a transferir. En un mediano y largo plazo, puede ser muy beneficioso, si se logra la implementación de metodologías para el uso de nuevas energías renovables, más limpias y con gran potencial de conversión a diferentes formas de bioenergía, fortaleciendo, de esta manera, los bionegocios de la región.

Mónica Franco Ángel

Universidad Icesi

Distribuidora Golden

DATOS DE CONTACTO

María del Pilar Olave, Gerente General
Manuel Alejandro Gómez, Gerente Comercial
<http://www.vinagregolden.com/>
info@vinagregolden.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Distribuidora Golden es una empresa familiar, ubicada en la ciudad de Cali, con quince años de trayectoria. Su actividad económica principal es la fabricación y comercialización de vinagres naturales de frutas, actualmente cuenta con diecisiete variedades de vinagre, aprobadas por el INVIMA.

Sus productos son elaborados mediante fórmulas ancestrales, teniendo como principio básico la doble fermentación del jugo de las frutas, sin usar colorantes ni saborizantes. Los vinagres con mayor demanda en el mercado son lo de: manzana, pera, frutos rojos, uchuva, maracuyá, piña y lulo.

La empresa ha querido rescatar esta valiosa tradición ancestral, propia de los abuelos, quienes hacían los vinagres con las frutas que estuvieran en cosecha en sus fincas.

Los vinagres naturales Golden son distribuidos en Colombia, a través de supermercados, almacenes de cadena y tiendas especializadas.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa, en su decisión de internacionalizarse, ha tenido la asesoría de ProColombia, a través de capacitaciones e investigaciones de mercado, y de la asistencia a macro ruedas en las ciudades de Bogotá, Paracas, Lima y México.

En marzo de 2015 la empresa participó en el programa alemán Misión SES (*Senior Experten Services*), y contó con la asesoría del experto Ralf Schabb en el sistema “Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control” (HACCP, por sus siglas en inglés) y en la eficiencia en los procesos productivos. Además,

Experiencias e impactos

la empresa fue seleccionada por un estudiante colombiano de posgrado, de la Universidad de Leipzig (Alemania), para realizar su trabajo de grado, denominado *Exquisite vinegars from Colombia to Germany: Vinagres Golden's strategy to break into the German market*. Adicionalmente, la empresa participó en el Global Business Exchange Programme recibiendo capacitación y acompañamiento para desarrollar alianzas con empresas alemanas. Este programa permitió a la empresa explorar el mercado alemán y hacer transferencia de tecnología y de conocimiento.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

La invitación que recibió de la Universidad Icesi, para participar en el Programa, fue acogida, pues significaba una gran oportunidad de prepararse para lograr la internacionalización hacia Alemania. Su mayor interés radicó en la posibilidad de establecer contacto con empresarios alemanes y establecer alianzas comerciales que redundaran en beneficio mutuo. Por otro lado, y dada la filosofía de mejoramiento continuo de la empresa, con frecuencia se está en la búsqueda de conocimientos avanzados sobre la industria vinagrera y de productos afines, por lo que este programa resultó muy apropiado para: acceder al conocimiento y a la tecnología que les permitiría el desarrollo de nuevos productos; adquirir nuevas metodologías y maquinarias; y contar con el apoyo de expertos en Alemania.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El objetivo de la empresa al participar en el Programa fue lograr alianzas con socios alemanes que permitieran la adquisición de conocimientos y tecnología, con miras a lograr un mayor desarrollo empresarial y un aporte personal para los socios. En este sentido, la empresa definió su interés por socios alemanes que fabricaran vinagres y aderezos naturales, al igual que fabricantes de maquinaria y equipos de la industria vinagrera, ya que se reconoce la excelente calidad de dichos productos.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

La fundadora y gerente de la empresa, María del Pilar Olave, fue la *senior manager* que participó en el primer viaje exploratorio a Alemania, en el cual

tuvo la oportunidad de visitar la empresa Heinrich Frings, ubicada en Bonn. Esta empresa se especializa en la fabricación de equipos fermentadores para vinagres de alta calidad mundial. El acercamiento con Heinrich Frings, permitió obtener la asesoría para la construcción de un fermentador tipo Frings, en las instalaciones de Distribuidora Golden en Colombia. Dos representantes de dicha compañía estuvieron en Colombia en marzo de 2017 y pudieron conocer la empresa y sus procesos productivos.

Otra importante visita que ella realizó durante este primer viaje, fue a la planta y finca ecológica de propiedad del experto en elaboración de vinagres Ralf Schabb, quien, como se mencionó, fue el experto del programa alemán Misión SES que visitó la empresa en 2015. Esta visita fue el engranaje perfecto para complementar los conocimientos en la elaboración de vinagres de alta calidad, tipo exportación. Conocer el proceso productivo de vinagres naturales en su planta de Weisbaden, fue una oportunidad espectacular por el conocimiento que se obtuvo.

Finalmente, la *senior manager* asistió a la feria vegana Veggie World Berlín, en la que pudo conocer las tendencias en los gustos, tanto de los consumidores alemanes, como de otros a nivel mundial.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

Como *middle manager* participó Manuel Alejandro Gómez, hijo de la fundadora y empleado de la empresa. En su viaje, Manuel Alejandro tuvo la oportunidad de conocer la fábrica más antigua de vinagres en Alemania, Weyers Essigmanufaktur, ubicada en Tuningen, y compartir con su propietario, Leo Weyers, quien muy amablemente lo recibió y le permitió conocer la planta de producción y todos sus procesos productivos. El conocimiento adquirido en esta visita ha permitido hacer mejoras en los procesos productivos de Distribuidora Golden, con la firme convicción de la empresa de obtener la excelencia productiva y la alta calidad.

La segunda visita en este viaje fue a la Universidad de Geisenheim, con el acompañamiento de Ralf Schaab, el experto y productor de vinagres ya mencionado. Gracias a la intervención de Ralf, fue posible el ingreso al laboratorio de espectroscopia en bebidas, donde fue recibida una muestra de uno de los vinagres de la empresa colombiana, con el fin de hacerle un análisis comparativo con otros vinagres y determinar sus componentes alimenticios y

Experiencias e impactos

sus grados de acidez. Como resultado se elaboró la tabla nutricional detallada del producto analizado. También, se hizo una segunda visita a la empresa Heinrich Frings, para analizar la posibilidad de la fabricación del fermentador en la planta de la empresa en Colombia, y para conocer los equipos que permitirían el mejoramiento de los procesos productivos.

Finalmente, Manuel Alejandro exploró el mercado alemán visitando algunas tiendas especializadas en la ciudad de Colonia, tales como la Galería Kaufhof, en la que los vinagres son parte de los productos preferidos por los consumidores alemanes; esto permitió hacer una comparación de calidades, precios y variedades, que sirvió para acercarse a los gustos de dichos consumidores.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Después de participar en la capacitación con la Universidad Icesi y de hacer el primer viaje exploratorio al mercado alemán, el proyecto inicial tuvo algunos ajustes propios del “aterrizaje” de las expectativas iniciales.

Se ha logrado mucho más que la obtención de relaciones comerciales y transferencia de conocimiento técnico y tecnología; se ha ampliado la visión empresarial; y se tiene mayor confianza en las capacidades propias y seguridad sobre el gran potencial que tiene la empresa, tanto en los mercados nacionales, como en los internacionales. Actualmente, la empresa desea seguir contribuyendo con la generación de empleo y apoyar el mercado justo con los agricultores campesinos de frutas tropicales.

Además, esta valiosa experiencia le ha permitido a la empresa: la extensión de la línea de producción; la adquisición de conocimientos para mejorar la eficiencia productiva; la negociación de equipos para mejorar el proceso productivo; y el desarrollo de nuevos productos, tales como el vinagre de manzana en polvo, el cual ya se encuentra en el mercado nacional.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

La empresa ha superado las expectativas que tenía cuando decidió participar en el Programa. Como ya se ha mencionado, los logros han sido muchos y han impactado desde la visión empresarial de los socios, hasta las áreas de producción, de mercadeo y financiera. La concepción que tiene la empresa sobre la industria vinagrera es mucho más amplia, porque se han conocido

las mejores prácticas de los mejores productores. En este sentido, se han contemplado varios ajustes en el proceso de producción, para lo cual se requiere de la adquisición de nuevos equipos y de reparaciones locativas en la planta de producción.

Actualmente, se está fabricando el fermentador con diseño tecnológico alemán, con una capacidad para 10.000 litros de vinagre; su diseño con tecnología avanzada permitirá hacer fermentaciones aceleradas que garantizarán una mayor eficiencia productiva y una calidad tipo exportación.

FUTURO DEL PROYECTO

Este proyecto le ha permitido a la empresa conformar una red de expertos en la industria vinagrera, que provienen, desde el sector académico hasta los sectores productivo y comercial. Además, se ha creado una valiosa relación de intercambio y se hará un nuevo viaje a Alemania para profundizar en el conocimiento del consumidor y en la forma de llegar a este mercado. Por otro lado, se están desarrollando nuevos productos, tales como insecticidas y herbicidas naturales (de origen orgánico), y se espera realizar un intercambio comercial de vinagres especiales con este país, es decir, exportar los productos de Distribuidora Golden a Alemania, e importar productos de alta calidad del mercado alemán a Colombia.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

Para Distribuidora Golden y sus propietarios, el programa Global Business Exchange nunca terminará. Los conocimientos, las herramientas adquiridas y las capacidades desarrolladas, acompañarán a la empresa a través de su historia. Todos los cambios que se han implementado han agregado gran valor a la empresa y a sus productos. El impacto de este programa se está reflejando en la obtención de beneficios sostenibles a nivel personal, empresarial, económico y del medio ambiente.

LECCIONES APRENDIDAS

El aprendizaje ha sido grande y muy valioso, tanto para la empresa, como para sus propietarios. Se aprendió que para crecer a nivel empresarial y personal,

Experiencias e impactos

además de un trabajo disciplinado y perseverante, se requiere de la pasión por lograr los objetivos trazados.

Las capacitaciones, conocimientos y asesorías que se recibieron en Colombia y en Alemania, han llevado a la empresa a escalar y a ampliar su visión sobre lo que se debe hacer para seguir siendo competitiva en un mercado cada vez más exigente.

Hoy la empresa conoce los estándares requeridos por los países de la Unión Europea para la exportación de productos de la industria vinagrera, y tiene la seguridad de que es posible lograrlo. Se continuará con los esfuerzos para mejorar los procesos productivos y para desarrollar nuevos productos que satisfagan la rigurosa demanda de estos mercados.

Mónica Franco Ángel

Universidad Icesi

Furgoriente

DATOS DE CONTACTO

Julia Isabel Rodríguez, Gerente General
Orlando Gonzalez Bonilla, Director administrativo y financiero
<http://furgoriente.com/>
furgoriente@gmail.com

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Furgoriente nació a fines de los años noventa como un taller tradicional dedicado al arreglo, mantenimiento y fabricación de carrocerías. Gracias a su decisión estratégica de apostar por la innovación y la “personalización” es actualmente un fabricante de furgones con características particulares que responden a las necesidades específicas de sus clientes.

Es una empresa formada por profesionales en los campos de la administración y la ingeniería, con experiencia en la fabricación de furgones para el transporte refrigerado y de carga seca. La innovación, la reducción del impacto ambiental y la costo eficiencia, son tres pilares de su actividad, que les han permitido ganar un espacio en el mercado y recibir reconocimientos formales. Sus productos incluyen: furgones isotérmicos, furgones multitemperatura, motos de carga y unidades de refrigeración, entre otros.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Furgoriente se ha concentrado en el mercado nacional. Su énfasis ha sido alcanzar la alta calidad en sus productos, para de esta manera fortalecerse como una alternativa para sustituir las importaciones de determinados equipos en el mercado colombiano.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Furgoriente se encuentra en un proceso permanente de investigación y búsqueda de mejores procesos tecnológicos que le permitan ofrecer la mejor calidad en

Experiencias e impactos

sus productos al mercado. Parte de dicho proceso es la búsqueda que le permita ofrecer un producto adecuado para quienes transportan alimentos y animales, ítems que requieren condiciones especiales de temperatura y humedad.

El sector avícola es de gran importancia para la economía nacional –y un mercado objetivo para Furgoriente–, una de sus necesidades es un equipo (carrocería) para el transporte de pollitos bebe. El programa Global Business Exchange representó una oportunidad para lograr una alianza con una empresa alemana para el desarrollo de este tipo de productos.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El proyecto de internacionalización con Alemania es una oportunidad para que la pyme nacional amplíe su visión y una coyuntura para hacer contactos, tanto con posibles aliados, como con posibles proveedores.

El proyecto para los colombianos no se debe mirar solamente con indicadores de negocios realizados, porque existen otros indicadores de largo plazo, como son: la detección de nuevas oportunidades de negocio y el descubrimiento de mejoras e innovación aplicables en sus procesos actuales.

Otro de los aspectos a valorar es el conocimiento adquirido sobre cómo piensa el empresario alemán y cuál es el camino que debe seguir el empresario nacional, para desarrollar acuerdos de comercialización.

El proyecto de internacionalización con Alemania es un proceso necesario para que el sector productivo colombiano continúe en el proceso formativo para alcanzar la competitividad requerida por un mercado globalizado.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Durante su estadía en Alemania, la *senior manager* asistió a la Feria Agrícola en Hannover. Además, tuvo la oportunidad de visitar varias empresas, entre ellas: Menno - Chemie - Vertriebs GmbH, fabricante de insumos desinfectantes de áreas de almacenamiento y transporte de alimentos y animales vivos; Niermann Karosserien GmbH, fabricante de furgones de ambiente controlado; Eco Ice GmbH/ KKS Kaltetechnik, fabricante de equipos para la generación de frío, tomando el calor como insumo; y Gaugele GmbH, fabricante de ambientes controlados para bodegas de almacenamiento de frutas y verduras.

En estas visitas se presentó a la empresa Furgoriente S.A, se explicó el propósito de su viaje y se conocieron las especificaciones de los productos fabricados por las empresas visitadas. Como un resultado tangible de estas primeras visitas, una vez conocidos los gerentes de dichas empresas y las características de sus productos, fue posible auscultar en el mercado nacional las posibilidades de comercialización de sus productos en Colombia.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia del *middle manager* en Alemania fue muy enriquecedora, a partir del momento de profundizar en el estudio, tanto de las empresas, como de los productos de ellas con potencial para su comercialización en Colombia, se amplía las posibilidades en el portafolio de Furgoriente.

El *middle manager* visitó las mismas empresas relacionadas en el apartado anterior. Durante su visita se trataron aspectos relacionados con los precios y las posibles opciones para firmar alianzas. Asimismo, se profundizó en la parte técnica y en las bondades y dificultades de sus productos para su introducción en el mercado colombiano.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proyecto de internacionalización planteado por la empresa se modificó con la ampliación de la posibilidad de aplicar la tecnología de ambiente controlado, no solo para el transporte de pollitos bebe, sino también para las bodegas de almacenamiento de alimentos. Esta ampliación, respecto del objetivo inicial, se plantea debido a la necesidad que tiene el sector agrícola de disminuir el porcentaje de frutas y verduras que se pierde en Colombia durante su transporte y almacenamiento.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

El proyecto continúa avanzando. Furgoriente sigue en su proceso de investigación y mejoramiento de sus productos y está aprovechando la experiencia adquirida. En el tema de las bodegas con ambiente controlado sigue auscultando la viabilidad comercial para la construcción de este tipo de proyectos, en aras de proponer una alternativa para el bodegaje y la conservación de productos agrícolas.

Experiencias e impactos

La empresa continuó en conversaciones con Niermann Karosserien, con quien se ha discutido una posible alianza. Sin embargo, esta posibilidad se ha frenado por la exigencia de la empresa alemana de la compra de la primera unidad, algo que, por una parte, no está al alcance de Furgoriente, y por otra, no procede, pues su costo no guarda relación con el precio que el mercado nacional está dispuesto a pagar. Existe gran diferencia entre el precio de venta actual de Furgoriente y el valor que se podría ubicar el producto resultado de una alianza con la empresa alemana.

En el tema del almacenamiento de alimentos, se plantea un alto costo de la unidad, en relación con el volumen que se maneja.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El impacto del Programa ha sido alto, pues ha fortalecido, de manera notoria, la visión y la búsqueda de elaborar productos con alto grado de innovación y con gran nivel de competitividad. Furgoriente continúa en el proceso de concretar alianzas que representen alternativas viables en el mercado nacional.

LECCIONES APRENDIDAS

De esta experiencia, se destacan las siguientes lecciones:

- el conocimiento del entorno y el contexto alemán en el campo comercial y tecnológico;
- el conocimiento de la cultura comercial alemana;
- la necesidad de participar en ferias internacionales para estar atentos a los cambios en el mercado;
- la visión alemana del mundo de los negocios; y
- los aspectos favorables y las barreras para la conformación de alianzas entre las empresas alemanas y colombianas.

Además, es claro que Colombia debe priorizar en su política económica la mejora en infraestructura vial, para poder alcanzar niveles competitivos con el precio de sus productos.

Juan Pablo Neira Vesga

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Powertek

DATOS DE CONTACTO

Gustavo Lenis, *Senior Manager*
Mauricio Peña, *Middle Manager*
www.powertek.com.co
contacto@powertek.com.co

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Powertek fue creada en noviembre de 1989 por Gustavo Adolfo Lenis y Liliana Parra con el objetivo de incursionar en el mercado de la automatización y control industrial en el área de potencia en la ciudad de Cali.

Originalmente se fabricaban variadores de velocidad de baja potencia y reguladores de voltaje, además de prestar servicios en mantenimiento a equipos relacionados. Con la apertura del país a la importaciones, a finales de los años 90, se cambió el enfoque de la empresa y se dejaron de fabricar equipos localmente, por falta de competitividad, debido a los factores de escala de producción; la empresa se orientó hacia el diseño y la construcción de sistemas más complejos de control, utilizando equipos importados y programas de aplicación digital de desarrollo local.

En 2013 se inició con la incursión en el campo de las energías renovables a nivel industrial, mediante el ofrecimiento de equipos y servicios para aplicaciones fotovoltaicas. Desde 2005 se han desarrollado actividades en el extranjero mediante exportaciones de sistemas complejos de control a Ecuador, Perú, USA, Corea del Sur y otros países, según se detalla a continuación.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

En los últimos siete años se han exportado veintidós proyectos: tres a los Estados Unidos de América, dos a Corea, siete a Perú, dos a Venezuela, uno a Chile, cuatro a Ecuador, dos al Caribe y uno a Mali. Todos ellos incluyeron: el diseño, la ingeniería de detalle, la construcción, la instalación y la puesta en marcha de los sistemas en las plantas de los clientes en el extranjero.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Antes del contacto con GIZ, Powertek había iniciado la incursión en el mercado de las energías renovables a mediados de 2013, para presentarla como alternativa en su portafolio de servicios, debido a los cambios económicos, sociales y ambientales presentes en el mundo en la última década. La participación en el Global Business Exchange, les brindó la oportunidad de acelerar el ritmo de avance en este mercado y reducir el tiempo en que se obtuvieran resultados concretos. Los acercamientos, cooperación y negociaciones con empresas Alemanas, líderes en el campo de las energías renovables, han cambiado de manera significativa el modo y el plazo en que Powertek ha empezado a hacer presencia en este mercado.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El objetivo de la empresa fue lograr una alianza estratégica con una empresa alemana interesada en acompañarla en el mercado de la energía solar en América del Sur.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia del *senior manager* en los dos viajes a Alemania fue muy enriquecedora. Durante el primero, logró consolidar y asimilar, de modo real, la cultura alemana, lo que es imprescindible para hacer negocios con empresas del área fotovoltaica de ese país. Además, cumplió cabalmente el no tan sencillo objetivo de buscar y encontrar, durante ese viaje, empresas alemanas afines con los intereses, tamaño, alcance, etc. de Powertek. Para el segundo viaje, pudo trabajar con las empresas seleccionadas durante el primer viaje y, en conjunto con el gerente junior, en los detalles técnico-comerciales necesarios para iniciar una relación comercial estable y duradera. Se cumplió a cabalidad el objetivo.

Adicionalmente, en el segundo viaje fue posible visitar a otras empresas relacionadas con las energías alternativas, no necesariamente fotovoltaicas –eólicas, baterías, biogás– para dejar, al menos planteadas, algunas otras oportunidades comerciales a desarrollar localmente después de haber implementado y tener rodando el primer objetivo relacionado con las energías fotovoltaicas.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia vivida durante las tres semanas del Programa en Alemania fue totalmente enriquecedora. El *middle manager* las describe como “un cambio de chip”, tanto a nivel personal, como laboral.

(...) poder vivir aquella experiencia me ha dejado grandes enseñanzas para mi crecimiento personal y profesional.

(...) de cada una de las instituciones y empresas visitadas me gustó mucho la organización con la cual nos atendieron, todas las visitas estaban perfectamente planeadas, ninguna se alargó más del tiempo especificado y los alemanes tenían una gran disposición para enseñar.

Se visitaron las siguientes instituciones: el Instituto Fraunhofer de Automatización, el Instituto PTB (National Metrology Institute of Germany), el Instituto Alemán de Normalización (DIN); y las siguientes empresas: Sunset Solar, Algatek y HPV Solar.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Algunos de los principales cambios surgidos a raíz de la internacionalización de la empresa son:

- el cambio en la mentalidad de los empleados de Powertek: pasar de pensamiento-enfoque local a pensamiento-enfoque global;
- el desarrollo de estrategias para cumplimiento de estándares internacionales de calidad, diseño, instalación y operaciones;
- el crecimiento de la base de clientes: locales y globales; y
- la visión de nuevas oportunidades de negocios que pudieran ser aprovechadas local y globalmente.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

La empresa tiene una relación comercial con una de las empresas que se visitaron en Alemania. Esta relación comercial le ha permitido ampliar su portafolio de servicios y equipos. Desde la culminación del Programa al día de hoy, Powertek ha concluido, de forma exitosa, tres proyectos de sistemas fotovoltaicos de pequeña y mediana escala, haciendo uso de equipos importados de Alemania,

Experiencias e impactos

con ingeniería local y asesoría alemana, los cuales le han permitido aprender y fortalecer aspectos que le permitan afrontar proyectos más grandes. Se han importado equipos de Alemania por valor de € 78,000.

FUTURO DEL PROYECTO

El futuro inmediato y en el corto plazo consiste en implementar proyectos locales de generación en mediana escala en el campo de las áreas fotovoltaicas, con el fin de adquirir conocimientos y consolidar lo aprendido; a mediano plazo, se espera entrar a competir en escalas grandes de generación, con el apoyo y *partnership* del socio alemán, para lo cual ya se han dado los primeros pasos relacionados con los aspectos legales-jurídicos necesarios.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El mayor impacto ha sido visualizar de una manera diferente el mercado naciente de las energías alternativas, renovables y no convencionales y aprender nuevos modos de realizar las negociaciones en un sector industrial–comercial nuevo que apenas se está empezando a conocer y a aplicar en Colombia, como este sector.

A partir de esta nueva visión se han diseñado y se están implementando planes estratégicos nuevos en Powertek, que facilitan y priorizan el desarrollo de nuestros planes de negocios desde esta nueva perspectiva.

LECCIONES APRENDIDAS

Las mayores lecciones de la participación de la empresa en el Programa son:

- la forma de hacer negocios y desarrollar mercados en Alemania es muy eficiente y muy diferente a las formas locales;
- los conocimientos adquiridos de empresas con gran experiencia en el área de incursión nos están generando un nuevo impulso y en una dirección diferente a lo que estábamos tradicionalmente haciendo; y
- la relación costo-beneficio de los equipos y servicios de las empresas alemanas, alto costo, alto beneficio, es un factor que se debe manejar adecuadamente. Los equipos y servicios alemanes son de un alto costo, pero también lo es su beneficio, debido a la altísima calidad de ambos.

En el corto plazo el “bajo precio - baja calidad” se impone sobre el “alto precio - alta calidad”, pero en el mediano y largo plazo prevalece este último.

José Roberto Concha Velásquez

Universidad Icesi

Tecnología y Suministros

DATOS DE CONTACTO

Adriana Valencia, *Senior Manager*
Carlos Felipe Valencia, *Middle Manager*
www.tecnologiaysuministros.co
tecsum@une.net.co

HISTORIA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Tecnología y Suministros, empresa dedicada a la comercialización de maquinaria, equipos, insumos y utensilios para el procesamiento de alimentos, nació en 1998, con la iniciativa de ofertar en el mercado equipos de tecnología de alimentos a un buen precio, con el objetivo de fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas. En el momento en el que se creó la empresa, la oferta existente en el mercado se dirigía exclusivamente a maquinaria muy grande o maquinaria demasiado pequeña, lo que evidenció una oportunidad de negocio propicia frente a la coyuntura.

La empresa inició con la línea de cárnicos (elaboración y procesamiento de carnes frías), posteriormente, y a medida que se diversificaba la demanda, incursionaron con la línea de panadería; luego fueron ampliando la oferta, hacia las líneas de frutas y verduras, y de restaurantes y comidas rápidas. Actualmente, a la par del portafolio ofertado en las líneas indicadas, la empresa ha incursionado en la venta de maquinaria y utensilios especializados para la industria del café y paralelamente, en acompañar el crecimiento de las empresas mediante la asesoría, capacitación y venta de tecnología intermedia, es decir, maquinaria de mayor producción.

Inicialmente la empresa se ubicó en la vivienda familiar, posteriormente se trasladó a un local en el barrio Laureles de la ciudad de Medellín; más adelante, con el crecimiento paulatino de la empresa, se trasladó a un local propio, en el Centro Comercial Almacentro, sector San Diego, donde actualmente funciona.

De acuerdo con la *senior manager* de la empresa, Adriana Valencia, los clientes también han ido aumentando. Gracias a las alianzas estratégicas que ha tejido

Experiencias e impactos

la empresa en los últimos años, no solo atiende microempresarios en Medellín, sino también de otros municipios de Antioquia, y, a nivel nacional, de Cali, Bogotá y algunas ciudades de la Costa Atlántica. La empresa cuenta hoy con una estructura de veinte personas, entre empleados fijos, contratados por servicios y personal técnico.

ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tecnología y Suministros no adelanta actividades de exportación, por el contrario, importa maquinaria especializada del sector de alimentos, proveniente, principalmente de Italia, Brasil, Estados Unidos y China. También ofrece tecnología nacional.

Gracias a los contactos establecidos en el marco del programa GloBus, Tecnología y Suministros ha podido establecer relaciones comerciales con empresas alemanas, para atender la demanda en maquinaria intermedia de empresarios en crecimiento, que buscan, principalmente, tecnologías competitivas de alta gama, de mayor producción y con beneficios energéticos.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA

Lo que inspiró a la empresa para participar en el programa GloBus fue poder acercarse al conocimiento de la tecnología alemana. Para nadie es un secreto que Alemania goza de una reputación notable en lo que a tecnología se refiere, y precisamente este fue uno de los elementos que quisieron conocer y capitalizar, específicamente en las líneas de cárnicos y panadería, ya que tienen clientes que están creciendo con necesidades a mayor escala y no tenían cómo atenderlos. Se reconoce que Alemania es un mercado muy fuerte en tecnología de este tipo y más aún en equipos para cárnicos, por ende, qué mejor oportunidad que acercarse a esta cultura por intermedio de todas las instituciones participantes en el Programa.

Para Tecnología y Suministros, el componente social es muy relevante y con el Programa buscaban igualmente llegar a las víctimas y victimarios del conflicto armado a nivel nacional, e intervenir en el desarrollo de nuevas empresas del sector de alimentos, asesorarlas y proveerles tecnología, de modo que puedan iniciarse en la vida civil y empresarial. De hecho, ya vienen desarrollando esta iniciativa con pequeños proyectos productivos a nivel local.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN CON ALEMANIA

El interés de Tecnología y Suministros es seguir creciendo y buscando nuevos nichos de mercado, razón por la cual, dentro de su estrategia de internacionalización, está conseguir nuevos aliados comerciales, particularmente en Alemania, a través de la asistencia a ferias y la consecución de proveedores con tecnología de mayor valor agregado en el mercado.

El proyecto de internacionalización de Tecnología y Suministros se enfocó principalmente en ayudar a la creación de empresas de población víctima del conflicto armado nacional y desmovilizada. De igual manera, durante el desarrollo del Programa, la idea inicial se fue robusteciendo y se adicionó una segunda línea, la posibilidad de ofertar tecnología especializada, de alta gama, con mayor valor agregado, para aquellas empresas que están creciendo y transitando a empresas medianas.

EXPERIENCIA DEL SENIOR MANAGER EN ALEMANIA

Para el *senior manager* la experiencia en Alemania fue positiva, en tanto que logró visitar empresas e instituciones afines a las dos líneas del proyecto de internacionalización formulado. La agenda del *senior manager* comprendió visitas a empresas del sector, como: Eco Ice, PALUX Aktiengesellschaft, Miwe y Rühle GmbH, así como a empresas que ofrecen alternativas de ahorro energético y cultura sostenible aplicable al sector de alimentos. Las visitas se enfocaron en entablar relaciones comerciales, conocer la oferta de equipos de alta tecnología y acercarse a la cultura alemana.

La agenda en Alemania fue notablemente fructífera, de hecho, la empresa Miwe visitó a Tecnología y Suministros a mediados de 2016, con el fin de fortalecer la relación y explorar el mercado colombiano. Con las otras empresas la comunicación se ha mantenido y conservado en lo que refiere a asesoría, cotizaciones e información.

EXPERIENCIA DEL MIDDLE MANAGER EN ALEMANIA

La experiencia del *middle manager* fue igualmente positiva, debido a que permitió:

- fortalecer la relación y comunicación con las empresas visitadas durante el primer viaje;

Experiencias e impactos

- asistir a ferias reconocidas en tecnología, como IFA Berlín, la feria de tecnología más importante de Europa, y la Feria Hannover Energy; y
- aprender sobre tecnología sostenible, Alemania cuenta con equipos que convierten la energía calorífica en energía fría, no obstante, es claro que en el mercado colombiano hace falta sensibilizar culturalmente en la materia para que el sector productivo logre dimensionar cómo se podrían utilizar dichas alternativas en pro del ahorro energético y de otros beneficios.

Ciertamente, todos estos aspectos capitalizados durante el viaje constituyen un factor diferenciador para la empresa.

CAMBIOS QUE SURGIERON DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los cambios en los que ha incurrido el proyecto con relación a la propuesta inicial han sido valiosos, en tanto que la iniciativa de contribuir al desarrollo de empresas para actores que han participado directa o indirectamente del conflicto se ha venido desarrollando poco a poco, a la par de la coyuntura local y nacional. Frente al conocimiento sobre tecnología de alta gama, sostenible, ecológica y que brinde mayores rendimientos productivos, también se ha ido aprendiendo y es allí, donde se han presentado los cambios más significativos, porque se ha visto una ventana de oportunidad para el negocio, como nuevas líneas con alternativas tecnológicas especiales.

Se hace necesario un cambio de mentalidad que pasa por la apertura hacia nuevos paradigmas tecnológicos, como los que ofrece el mercado alemán, los cuales, si bien implican inversiones altas en el corto plazo, en el mediano y largo plazo, representan réditos importantes en ahorro energético, capacidad productiva y servicio técnico inmediato, todo lo anterior, en pro de la sostenibilidad de la empresa.

IMPACTO DEL PROGRAMA EN LA EMPRESA Y EN EL EMPRESARIO

El Programa ha dejado impactos sobre todo en el componente cultural. Evidentemente ha sido notable el aprendizaje que ha adquirido Tecnología y Suministros sobre la forma de hacer negocios con culturas diversas y ajenas a la colombiana. La cultura de los negocios en Alemania es muy fuerte, y sobre todo deja lecciones valiosas para interiorizar y capitalizar, en beneficio de la empresa.

De la cultura de los negocios en Alemania se destacan: el cuidado en los detalles, la salubridad, la presentación, el conocimiento sobre la contraparte, el protocolo, la puntualidad, la organización, el servicio técnico y la seriedad y demás valores que hacen la diferencia. La empresa ha adoptado esta cultura y estas formas a la hora de atender visitas y hacer negocios, con ello se han visto resultados positivos en las ventas, el trato con el cliente, la comunicación interna y en la generación de nuevos negocios.

LECCIONES APRENDIDAS

Del Programa sobresalen como lecciones: la internacionalización es un proceso que requiere perseverancia, compromiso y dedicación; el conocimiento de la cultura es un factor preponderante para el éxito en los negocios; la metodología y la preparación garantizan el buen desarrollo de un proceso; y los cambios de mentalidad son necesarios para propiciar la llegada de tecnologías alternativas con valor agregado, de forma que el alto costo sea mínimo frente a los beneficios y bondades.

Las sugerencias para mejorar son: disminuir ligeramente la duración del viaje del middle, para no desatender los asuntos propios y de la empresa; y que las citas con las empresas contraparte en Alemania se conozcan con mayor anterioridad, para preparar la agenda.

Lisbeth Katherine Duarte Herrera

Oscar Gonzalo Giraldo Arcila

Institución Universitaria Esumer

Lecciones aprendidas

Opiniones

La finalización del Programa y la intención de las instituciones aliadas de darle continuidad en Colombia, motivó la recopilación de información de base que permita obtener una visión de parte de los diferentes actores del Programa: se consultó con los empresarios que han participado, acerca de los beneficios que podrían generarse para más grupos en Colombia; y se obtuvo la opinión de los aliados con respecto al trabajo realizado durante las tres fases y su evolución, los ejemplos de proyectos exitosos de los empresarios, los impactos obtenidos dentro de la institución, las lecciones aprendidas y las observaciones sobre el relacionamiento con el SENA durante el proceso.

Los aportes fueron recibidos de parte de los siguientes colegas, en su mayoría, puntos focales en las diferentes instituciones.

Desde las entidades gubernamentales:

- María Alejandra Blanco, Encargada de Alianzas Público-Privadas en la Dirección de Gestión de Demanda de la Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia (APC Colombia);
- Doria Patricia Puerto Becerra, asesora del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT); y
- José Julián Prieto Barrera, integrante del Grupo de Relaciones Internacionales de la Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Desde los gremios empresariales:

Lecciones aprendidas

- Ana Milena Cortázar, Directora de la Dirección Internacional y de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI); y
- Antonio Osorio Melo, Vicepresidente Nacional de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI).

Desde las instituciones universitarias:

- Mónica Franco Ángel, Directora del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi;
- José Roberto Concha V., Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi;
- Patricia Lequerica Moreno, Directora de Extensión Universitaria de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB); y
- Lisbeth Katherine Duarte Herrera, docente de la Facultad de Estudios Internacionales de la Institución Universitaria ESUMER.

Asimismo, se recibió la opinión de algunas empresas que participaron en las distintas fases del GloBus:

- Fase 1: Tostaditos Susanita, Mercadeo San Diego, Frutos de los Andes, Suagá Organic Herbs, ITELCO, Aldea Forestal, SuperBrix y Mediimplantes.
- Fase 2: Granja en Casa, Di-Dapa, SUMA Ingeniería, Semáforos Inteligentes, Mesa Sectorial Metalmecánica de Caldas.
- Fase 3: Vinagres Golden, Powertek, Furgoriente y Tecnología y Suministros.

OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS

(...) es una plataforma de entrada a los negocios con Alemania muy bien organizada. Se desarrollan capacidades de negociación con empresas similares en Alemania y se permite el acercamiento su cultura y a un mercado desconocido, de un país desarrollado y a la vanguardia, lo que permite una más rápida curva de aprendizaje y el beneficio de llegar a las empresas alemanas con el respaldo de un programa del Gobierno alemán, lo que da confianza a las partes en las relaciones comerciales. Es importante el intercambio cultural para un mayor aprovechamiento de los tratados de libre comercio.

(...) el Programa permite interactuar con proveedores y clientes del respectivo sector, generando así oportunidades de negocio para ambas partes, abriendo nuevos mercados y, por ende, fortaleciendo las empresas. Se logran concretar alianzas y negocios que contribuyen al desarrollo de la empresa, algo que sin el Programa habría sido muy difícil de lograr. Se debe trasladar a otras empresas del sector y la región y continuar fortaleciendo acciones con los contactos que se hicieron en el Programa.

(...) se crean nuevas relaciones a nivel nacional con los compañeros participantes, con los que podemos hacer negocios presentes y futuros, se crea una red de tecnología y gestión.

(...) a través de los diálogos empresariales se tiene la oportunidad de conocer las entidades encargadas que integran y facilitan el mejoramiento de la empresa y las actividades comerciales con empresas alemanas en Colombia como: los tratados de libre comercio, los gremios del sector, las universidades, las entidades del Gobierno relacionadas y las asociaciones. Se recibe asesoría en la parte legal y de contratos.

(...) se logra la transferencia de conocimiento a nivel estratégico y logístico, ítem en el que las pymes alemanas tienen bastante adelanto frente a las colombianas. Su aporte en planeación, organización, cumplimiento, puntualidad es un ejemplo para la cultura empresarial colombiana.

(...) se logra el acercamiento y el acompañamiento de nuevos productos, la innovación tecnológica y el reconocimiento de la calidad y conocer: al país líder en tecnologías ambientalmente sostenibles, sus políticas, y el rumbo de la economía mundial, y sus metas en sustentabilidad, lo que implica oportunidades de cooperación derivadas de conocer su estructura cultural y de negocios e iniciar un proceso de largo plazo para cooperación.

(...) se conocen sus modelos de gestión y se puede trabajar con las mejores prácticas a nivel mundial, esto hace que la empresa se nivele siempre por lo alto.

(...) se logra visualizar el potencial de los productos colombianos, así como las nuevas opciones de productos para cubrir el mercado

Lecciones aprendidas

nacional; se obtiene una semilla para lograr materializar proyectos con enfoque social; los productos y la mano de obra de colombianos, se pueden dar a conocer en los mercados internacionales.

(...) los empresarios se pueden anticipar cinco o más años a cualquier proyección que se haga en la empresa, a diferencia de si se hiciera solo en las condiciones y con recursos propios. Se puede proyectar la empresa y el negocio a largo plazo, mediante una metodología probada, bajo el acompañamiento del Gobierno y los empresarios de Alemania.

(...) existe la posibilidad de aplicar todo lo visto en las empresas visitadas a la propia, además de la oferta de nuevos productos y/o servicios.

(...) después del Programa, algunos gerentes han viajado por su cuenta a Alemania, y así han logrado nuevos desarrollos en su empresa, mejorado sus procesos productivos, reducido los desperdicios y generado mayor empleo.

OPINIONES DESDE LAS INSTITUCIONES DEL GOBIERNO

(...) el Programa ha sido una iniciativa fundamental para fomentar y fortalecer las capacidades de las pymes que quieren explorar mercados en el exterior, específicamente al de Alemania.

(...) se ha abordado el tema de una manera holística, puesto que no sólo brinda asistencia técnica a través de actividades de formación (gerencial, cultural y financiera) a empresarios, sino que también se les apoya en la elaboración de propuestas de cooperación entre los países que luego se materializan en potenciales escenarios *gana-gana* de cooperación, con una metodología innovadora que promueve transformaciones socio-económicas competitivas y sostenibles.

(...) le aporta al desarrollo sostenible, particularmente a la generación de alternativas a través de la producción y la generación de empleos e ingresos.

(...) contribuye, de manera significativa, al crecimiento y a la consolidación de un número importante de empresas que han apostado por buscar

nuevos mercados, diversificando su oferta de productos y servicios en el mercado alemán.

(...) la evolución positiva del Programa ha sido el resultado del compromiso de los sectores público, privado y académico, y de la disposición de las empresas a avanzar en el fortalecimiento de sus negocios y la conquista de nuevos mercados.

(...) ha demostrado ser una metodología exitosa en el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, en especial en lo referido al desarrollo de una estrategia de comercio exterior e internacionalización.

OPINIONES DESDE LAS AGREMIACIONES EMPRESARIALES

(...) el GloBus es un programa que le abre el espectro de oportunidades a las pymes de Colombia y trabaja por el fortalecimiento del conocimiento mutuo y de los lazos comerciales entre Alemania y Colombia.

(...) ha sido una gran experiencia, no sólo las empresas miembro han encontrado apoyo para su internacionalización, también el gremio ha encontrado un espacio de articulación y creación de vínculos institucionales con actores clave del Gobierno, lo que fortalece, en el largo plazo, la internacionalización de las empresas.

(...) se considera que es un programa maduro con ideas organizadas, claras y con un norte concreto; se ha aprendido con cada fase, iniciando con el objetivo de la exportación, importación e internacionalización y con cambios e implementaciones positivas para un mejoramiento continuo.

(...) el unir a los empresarios en una sola formación, ayudo a integrar a los participantes desde el inicio; trabajar en conjunto con las capacidades de cada uno, ha funcionado.

OPINIONES DESDE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

(...) el trabajo realizado por toda la red (GIZ, Universidades e instituciones), ha sido muy efectivo. Durante tres años se ha

Lecciones aprendidas

sembrado un camino para los empresarios de diferentes regiones para entablar relaciones con Alemania. Ya hay un camino recorrido.

(...) brinda a las pymes la oportunidad de iniciar relaciones comerciales con un país europeo y el espacio de relacionamiento comercial entre empresas de diferentes regiones de país.

(...) ha sido un desarrollo importante para el país, la sociedad y las empresas participantes. Desde el punto de vista académico, la GIZ propuso un esquema riguroso, bien montado y con la oportunidad de aprender este nuevo esquema que podrá ser replicado en otras instancias. Desde su inicio, sus representantes se pusieron en la tarea de aprender el proceso y llevar a cabo su mejor esfuerzo para poner en alto el Programa, la región y la Universidad.

(...) es un programa noble de cooperación que ha permitido a las pymes acercarse al mercado alemán a través de proyectos de cooperación y transferencia técnica, acercamiento que ha sido posible por medio del proceso formativo y de fortalecimiento acerca de la cultura, el entorno y el mercado alemán.

(...) el Programa ha ido evolucionando y teniendo cambios sutiles destinados a mejorar los procesos de convocatoria, selección y formación de los participantes. Su continuación fortalece el tejido empresarial, la experiencia institucional y la institucionalidad (universidades, organismos de cooperación nacional e internacional, empresarios, gremios y otros).

(...) se logra: madurar la relación empresa-Estado-educación, en concordancia con la relación entre la economía real y la educación; mayor acercamiento comercial, técnico y productivo entre empresarios colombianos y alemanes; y transferencia de nuevo conocimiento entre instituciones alemanas y colombianas.

(...) se han mostrado mostrando excelentes resultados, con la participación creciente, en número y calidad, de empresas, y mayor profesionalización en el proceso, dada la curva de experiencia adquirida.

Impacto en las instituciones

(...) el GloBus contribuye al desarrollo económico y social del país a través del apoyo brindado a los empresarios. A su vez, los empresarios beneficiados del Programa reconocen la presencia de la institucionalidad de gobierno dentro del Programa (MinCIT).

(...) con el GloBus hay impulso para que las pymes tengan apoyo (ACOPI).

(...) hay la posibilidad de que las empresas que forman parte de la asociación se internacionalicen y aumenten su relacionamiento interinstitucional (ANDI).

(...) se ha ganado mucho en conocimiento y aprendizaje, seríamos capaces de replicar un programa similar si se nos brinda la oportunidad de lograr su patrocinio (Icesi).

(...) nos hemos formado, no solo como docentes en temas internacionales, sino también en cómo guiar a empresas medianas en la experiencia de intercambio internacional con países desarrollados (Icesi).

(...) la Universidad ha tenido un impacto positivo, especialmente, por la transferencia de conocimiento (metodología de aprendizaje alemán) y mayor conocimiento por parte de los profesores de la cultura alemana (Icesi).

(...) el Programa ha permitido que la Universidad impacte positivamente a las empresas de la región a través de la capacitación y el acompañamiento ofrecidos (Icesi).

(...) el entrenamiento de los docentes de la Universidad en metodologías de formación para adultos se ha aplicado fuera del GloBus, en las clases de los programas de Administración de Empresas, Economía y Administración Turística y Hotelera (UNAB).

(...) ha mejorado la visibilidad de la institución frente a los gremios empresariales (UNAB).

(...) es un generador de oportunidades de desarrollo empresarial regional (UNAB).

Lecciones aprendidas

(...) la participación en el Programa ha sido gratificante, le ha permitido fortalecer y estrechar los lazos con las microempresas de Medellín y Antioquia, en concordancia con los valores que promueve la institución: responsabilidad empresarial y compromiso social (Esumer).

(...) gracias al Programa, la Institución ha adquirido los conocimientos y la experiencia en metodologías y técnicas de aprendizaje para adultos –como Metaplán y Aprendizaje Experiencial–, lo cual representa un beneficio intangible para la Institución y su recurso humano, al punto que se ha irradiado a los programas de extensión institucional (Esumer).

Lecciones aprendidas

La experiencia, como se deduce de las observaciones de los distintos participantes, ha sido exitosa, pues se cumplieron los objetivos de exploración del mercado de Alemania y conocimiento de su cultura. En el marco del Programa, las empresas no solo lograron adelantar procesos de transferencia tecnológica, crear relaciones comerciales y desarrollar actividades de cooperación técnica con sus pares alemanes, sin que también pudieron establecer lazos de confianza; y destacan la mayor participación de empresas en la última fase, lo que atribuyen a la buena referencia del proceso hecha por los participantes de fases anteriores.

Con base en las observaciones de los distintos actores, citadas al inicio de este capítulo, se han identificado algunas lecciones del proceso, las cuales se listan a continuación.

- La posibilidad de generar intercambio internacional de empresas medianas requiere de apoyo institucional. Los sueños y las metas se alcanzan cuando se cuenta con aliados de la importancia de la GIZ, su acompañamiento y aporte económico fueron fundamentales para el desarrollo del Programa y su continuidad.
- Aunque la evolución de las empresas y el cambio alcanzado en la visión global de sus propietarios y gerentes, como efecto de su participación en el Programa, es notoria, es claro que aún existen desafíos que asumir y retos por alcanzar.
- Se reconoce la importancia de viajar a un país con previo conocimiento de

su cultura, asimismo, que el desarrollo de programas con buena logística y rigurosidad en las fechas y procesos permite buenos resultados.

- Para el diseño de este tipo de programas es fundamental entender las diferencias que existen entre las pequeñas y medianas empresas colombianas y alemanas, pues no son comparables en términos de tamaño, formalidad, infraestructura y tecnología, entre otros aspectos.
- Colombia no es un país uniforme, tiene cinco o seis grandes regiones que no pueden mirarse de manera general, sino atendiendo sus particularidades; cada región muestra particularidades en su composición, su capital empresarial es mayor en algunos sectores. Es importante, por lo tanto, en el diseño de este tipo de programas, destacar las apuestas regionales alineadas a las apuestas alemanas, y analizar las apuestas regionales que puede potenciar las alemanas, y considerar la capacidad de las empresas colombianas para competir en mercados internacionales, especialmente, en aquellos con grandes exigencias como el alemán.
- El apalancamiento del Programa, por parte de una institución auspiciadora, ayudó a su buen desarrollo y sostenimiento. El trabajo en red, con gremios, instituciones académicas y entidades gubernamentales, teniendo como objetivo común apoyar a las empresas colombianas, fue fundamental.
- Trabajar de forma articulada fue un elemento importante para el funcionamiento y sostenimiento del Programa en las diversas ciudades, así como el apoyo incondicional de los expertos internacionales (caso CEFÉ, por ejemplo), como soporte a los expertos formadores de Colombia.
- El involucramiento y nivel de compromiso de los socios ha debido darse al mismo nivel, en especial en las fases de difusión del proceso, para las Universidades este proceso implicó un mayor nivel de involucramiento que para otros socios dentro del convenio.

Conclusiones y sugerencias

El resultado del GloBus en Colombia es un ejemplo de buenas prácticas de articulación y relación continua entre instituciones del Gobierno, la academia, el sector privado y la cooperación internacional; el trabajo interno de sus equipos, fortalecido con consultores de alta calidad, y un continuo seguimiento, tanto en Alemania, como en Colombia.

Lecciones aprendidas

Aunque hay empresas que no alcanzaron sus objetivos, debido a la interrupción de su proceso, por diversos motivos, ellas han abierto un camino que en el futuro, si logran aprovechar, puede traerles grandes beneficios.

En general, las instituciones aliadas estuvieron de acuerdo con centralizar en el SENA el trabajo del GloBus; ANDI, ACOPI y MinCIT hacen parte de su mesa directiva. Se percibe como un escenario interesante para complementar el trabajo de la institución con las Universidades y como puente entre la formación profesional integral y el sector productivo. En este sentido, el Programa podría convertirse en una herramienta de primera mano para potencializar los diversos programas de emprendimiento, empresarismo e innovación que se inscriben en el portafolio de la Institución y la institucionalidad, ya que contribuye a fortalecer el capital empresarial del país, con miras a que se abran nuevas oportunidades de mercado internacional.

Los representantes de las instituciones socias del GloBus mencionaron la necesidad de continuar con las sinergias con las Universidades, formando a los técnicos en temas de internacionalización de empresas. Aún son necesarias mayores capacidades entre empresas, sus trabajadores y emprendedores, que permitan jalonar la internacionalización del país.

Se ven necesarios los recursos económicos con los que el SENA pueda apalancar los proyectos empresariales. Eso sí, se sugirió evitar que el Programa se convierta en una herramienta política, sus objetivos deben mantenerse.

Hay un lazo que inició su fortalecimiento entre las Universidades y el SENA y aún puede lograrse un mayor grado de compromiso de algunas de sus seccionales para articulaciones futuras.

Se recomienda buscar una alineación más sólida con los proyectos de fortalecimiento empresarial con los que cuenta actualmente para que tengan un enfoque hacia modelos exportadores.

Este libro se terminó de imprimir y encuadernar en marzo de 2018 en los talleres de Carvajal Soluciones de Comunicación, en la ciudad de Bogotá D.C. En su preparación, realizada desde la Editorial Universidad Icesi, se emplearon los tipos Gill Sans MT de 8, 10, 14 y 26 puntos, y Baskerville MT Std de 9, 11 y 30 puntos. La edición, que consta de 300 ejemplares, estuvo al cuidado de Claros Editores S.A.S.



GLOBAL
BUSINESS
EXCHANGE
PROGRAMME

CONNECT. SHARE. SUCCEED.

BMZ



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Ejecutado por:



Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En cooperación con:



Deutsch-Kolumbianische
Industrie- und Handelskammer
Cámara de Industria y Comercio
Colombio-Alemana



ISBN: 978-958-8936-34-5



9 789588 193634 5