

**MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS**  
**VICE-MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PROMOCIÓN A LAS EXPORTACIONES**

Apoyo Técnico para el Desarrollo de Casos de Estudios Exitosos de Exportación,  
Para el Vice-ministerio de Comercio Exterior (VICOMEX).  
Préstamo Banco Mundial 4635-PAN



EMPRESA:  
**DECOLOSAL**  
PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

CONSULTOR: MBA ELIÉCER JUÁREZ

PANAMÁ, SEPTIEMBRE 2006.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. INFORMACIÓN GENERAL	2
1.1 Información General de la Empresa	3
a. Industria	3
b. Ubicación	3
c. Categoría de productos	4
d. Marcas propias	4
e. Mercados de atención	4
1.2 Antecedentes históricos	5
1.3 Estructura Organizacional	7
2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	7
2.1 Tipos de madera	7
2.2 Proceso de fabricación	12
2.3 Suplidores	14
2.4 Actualización tecnológica	15
3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	16
3.1 Segmento de mercado	16
3.2 Competidores	16
3.3 Productos sustitutos	17
3.4 Proveedores	17
3.5 Clientes	17
4. EXPORTACIÓN	18
4.1 Productos de exportación	19
4.2 Tipo de exportación	20
4.3 Razones para exportar	21

4.4	Definición de la capacidad exportable	22
4.5	Mercado objetivo	23
4.6	Aspectos del mercado	23
	a. De Producto	23
	b. De Precios	24
	c. De Comercialización	24
4.7	Estudios de Promoción	24
5.	CADENA DE VALOR	25
	a. Beneficios Ambientales	25
	b. Beneficios Económicos	25
	c. Beneficios Sociales	25
	d. Compromiso de Calidad	25
	CONCLUSIONES	26
	RECOMENDACIONES	28

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone el **Desarrollo de Caso de Estudios Exitosos de Exportación** de la empresa panameña Decolosal y su comercializadora Selloro, las cuales fueron consideradas para este propósito por su trayectoria satisfactoria en el sector exportador de nuestro país.

El mismo tiene como objetivo dar a conocer las características propias que han llevado a esta organización a penetrar con éxito en los mercados internacionales.

En este estudio se presentan los aspectos generales de la empresa, la descripción de sus productos y las consideraciones pertinentes sobre su proceso de producción. Además, se dan a conocer las características del mercado en el cual compiten y sus principales clientes.

En el aspecto de exportaciones se dan a conocer las razones que llevaron a Selloro a realizar la labor exportadora, bajo el conocimiento de su capacidad exportable y los aspectos de su mercado objetivo, para lograr conquistar nuevos clientes y mercados; reducir su dependencia con el mercado local; aumentar la producción y reducir costos; Mejorar sus productos, y; aumentar el valor de la empresa

Para tal efecto, el presente trabajo es fundamental para hacer del conocimiento del lector, sobre las ventajas, características y acciones que llevaron a la empresa a iniciar con éxito su proceso de exportación, todo dentro del marco de los siguientes apartados:

- **INFORMACIÓN GENERAL:** En el presente apartado, se desarrollarán información base de la empresa tales como el tipo de actividad; la ubicación del negocio, la categoría de productos; cuáles son sus marcas propias, antecedentes históricos, estructura administrativa, así como el mercado

- **PROCESO DE PRODUCCIÓN:** En el mismo podremos observar el proceso de producción utilizado por Decolosal, el cual le ha permitido ser una empresa de primera línea, tanto a nivel nacional, como en los mercados internacionales. E el mismo incluiremos temas como: Tipos de madera, proceso de fabricación; quiénes son sus suplidores y la actualización de tecnología.
  
- **CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO:** El Análisis de las del mercado convierte las ventas potenciales en ventas reales, aumentando los beneficios de la empresa y permitiendo su crecimiento. Como es de suma importancia conocer las características del mercado, hemos incluido en el presente apartado, temas relacionados con el Segmento de mercado; sus Competidores; los productos sustitutos; sus proveedores, y; sus clientes.
  
- **EXPORTACIÓN:** Trataremos en este tema, sobre el proceso de exportación de la empres Decolosal, así como los Productos que exportan; los Tipo de exportación; sus razones para exportar; Definición de la capacidad exportable; Mercado objetivo, y; los aspectos generales del mercado
  
- **CADENA DE VALOR:** EN la cadena de valor, debemos analizar cuales son los beneficios ambientales, económicos, sociales y los compromisos de calidad de la empresa.

# DECOLOSAL

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1 Información General de la Empresa

#### a. Industria

Decolosal es una empresa panameña, fabricante de muebles de madera de alta calidad para oficinas y hoteles, pisos de parquet y divisiones modulares de aluminio. Junto a su comercializadora Selloro, S.A. atienden al mercado local y también a nivel internacional.

#### b. Ubicación

##### **Decolosal**

Punto de venta y sala de exhibición

Ave. Federico Boyd

Ciudad de Panamá

##### **Selloro S.A.**

Comercializadora y Producción

- Ave. Ernesto T. Lefevre

En esta ubicación tienen plantas de fabricación para:

- Muebles para hoteles
- Muebles de oficina
- Divisiones modulares de aluminio para oficinas

- Tocumen

En esta ubicación se halla la planta de fabricación de pisos de parquet.



### c. Categoría de Productos

- ❖ Mobiliario para hoteles
- ❖ Mobiliario para oficinas
- ❖ Pisos de parquet
- ❖ Divisiones modulares de aluminio para oficinas
- ❖ Muebles residenciales



### d. Marcas propias

- ❖ Arquimuebles: Línea especializada en muebles residenciales
- ❖ Terrasur: Línea de pisos de parquet

### e. Mercados de Atención

- ❖ **Local**

La línea de muebles de oficina y hoteles se confecciona a pedido. Sin embargo, en la sala de exhibición de Decolosal se encuentra una muestra de estándar de mobiliario de oficina.

A pesar de que el enfoque de Sello, S.A. es el mobiliario comercial, se presta el servicio a clientes residenciales a través de la línea especializada llamada Arquimuebles.

El equipo de ventas de Decolosal atiende también la línea de pisos de parquet y divisiones modulares de oficina.

### ❖ **Internacional**

El principal producto de exportación de la empresa son los pisos de parquet. El mismo se comercializa a través de distribuidoras con las que está asociada en Estados Unidos. La razón de exportar es para lograr los siguientes valores agregados:

- Generar una fuente adicional de ingresos.
- No depender exclusivamente del mercado local.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Incrementar el volumen de producción y hacer más eficiente la utilización de la capacidad productiva de la empresa.
- Incrementar el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno.
- Incrementar la calidad y competitividad de los productos a través de la competencia internacional.
- Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.
- Mejorar imagen corporativa ante clientes y proveedores.

En cuanto al mobiliario de hoteles y oficinas, se atienden a través de la comercializadora Sello, S.A. desde Panamá.

## **1.2 Antecedentes Históricos**

Decolosal nació hace tres décadas por la iniciativa de Guillermo Villarreal y Stella Caballero de Villarreal. Ambos trabajaban inicialmente en una empresa dedicada a la fabricación y venta de muebles, enfocada principalmente al área residencial.

Para aquel entonces, en la década de 1970, la fabricación a nivel industrial de muebles en Panamá no era una actividad muy usual, por lo que esta fábrica fue considerada de vanguardia.

Sin embargo, los esposos Villarreal tuvieron la inquietud e iniciativa de conformar un negocio propio, por lo que se separaron de dicha empresa, teniendo la certeza de poder ingresar en la misma actividad de una forma más organizada.

En un inicio, los únicos fondos con los que contaban eran las liquidaciones correspondientes a su anterior empleo, que ascendían a cinco mil dólares, por lo cual comenzaron realizando actividades de decoración, tales como tapicería, empapelado, cortinas y alfombras.

A través de los abonos que daban sus clientes para el servicio de decoración y la confianza y credibilidad que adquirieron con su trabajo, dos años después, Decolosal pudo comprar la primera máquina para fabricar muebles.

Guillermo Villarreal, fue un joven que desde los 11 años de edad estuvo inmerso en el mercado laboral para costearse sus estudios. A pesar de ello, superó los obstáculos de la vida y obtuvo el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Panamá. Comenzó como mensajero de la fábrica de muebles y años más tarde logró ser el gerente de la misma.

Stella Caballero, inició sus estudios en Arquitectura en Panamá, pero debido a la situación política que enfrentaba el país (golpe militar), decidió continuar su preparación en Madrid, España, donde obtuvo el título de Licenciada en Diseño de Interiores.

En un tiempo determinado, la empresa dejó de prestar el servicio de decoración como tal; hoy en día se concentran en la fabricación y suministro de mobiliario. El enfoque que se ha mantenido es que las ventas se realizan con asesoramiento profesional, mediante el cual se indagan las necesidades del cliente y el espacio

disponible, en función de realizar una sugerencia acorde a los requerimientos reales, a través de un equipo de venta están conformado por profesionales de la arquitectura y el diseño. Mantenido de esta forma la visión de responsabilidad y confianza que desde un comienzo transmitieron a sus clientes.

Esta empresa que inició operaciones con 3 empleados hoy cuenta con una fuerza de trabajo de alrededor de 300 personas, entre sus plantas de producción y su punto de venta. La otrora modesta empresa tiene actualmente un valor aproximado de 20 millones de dólares.

### **La madera de teca en Panamá**

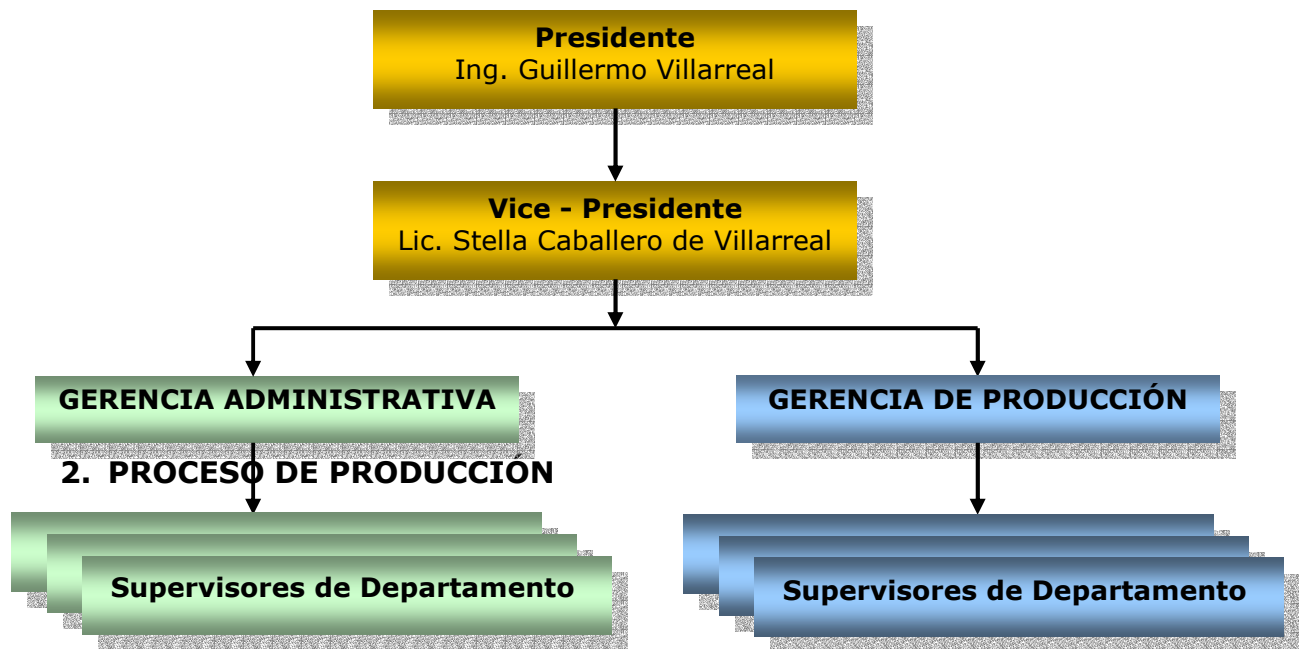


En los años setenta, cuando Decolosal inició operaciones, tuvieron acceso a la madera de teca, proveniente de Chiriquí, en el área bananera.

La madera de teca no es autóctona, sin embargo se ha adaptado perfectamente al clima de nuestro país. Se tiene conocimiento que la misma fue importada por la empresa bananera y sembrada para efectos de cortaviento en las plantaciones de banano.

### **1.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de Selloro, S.A. está compuesta por el Presidente y Vice-Presidente, quienes dirigen las dos gerencias: Administrativa y de Producción. Cada una de las gerencias cuenta con sus respectivos supervisores de departamento.



Selloro utilizó en sus inicios la teca para la fabricación de su mobiliario de oficina y hoteles, sin embargo, este tipo de madera hoy en día es utilizado únicamente para sus pisos de parquet. Otras variedades de madera con las que fabrica sus muebles se exponen a continuación.

❖ **Teca** (*Tectona Grandis*)



Árbol de la familia de las Verbenáceas. Originario de la India, Birmania, Tailandia, Indochina, incluyendo Indonesia, particularmente Java. Cultivado extensivamente en plantaciones dentro de su gama natural así como en áreas tropicales de África y de América latina.

## Características

- El duramen es color amarillo-oro oscuro, volviéndose marrón oscuro con la exposición a la luz; la albura es de color amarillento pálido, bien diferenciada.
- Sólida de fibra compacta y de secado lento. La madera de teca es fina y dura, cualidad muy apreciada para diversos usos, es una madera que contiene sílice; fácil de trabajar, secar y preservar; su durabilidad natural es buena y tiene buena estabilidad dimensional.
- No es corrosiva, tiene resistencia a las termitas, los hongos y a la intemperie es prácticamente insensible a la humedad y a los insectos.
- Tiene un aceite antiséptico que la hace muy resistente y la protege del ataque de diversos organismos.

## Aplicación

Por las características anteriores y por su belleza, se considera una de las especies más valiosas del mundo. La madera de teca es ampliamente utilizada en construcciones navales, puentes, muebles y carpintería en general, enchapando y contra chapado, madera de parquets y duelas utilizadas en la fabricación de barriles para guardar productos químicos, y aparatos científicos entre otros usos.

### ❖ **Nogal** (*Juglans Regia*)



Árbol de la familia de las Yuglandáceas. Originaria de Europa, Norteamérica y Oriente. El nombre de nogal se ha dado a varias maderas de color marrón que

presentan un dibujo semejante, pero únicamente aquellas que proceden de árboles del género Juglans, son verdaderos nogales.

Los nogales se hallan distribuidos por las regiones templadas y cálidas del hemisferio norte, extendiéndose a través de América del Sur.

Las especies más importantes son dos: el nogal europeo (*J. regia*), que desde hace tiempo viene siendo cultivado en Europa aunque es originario de las regiones montañosas del suroeste de Asia, y el nogal negro americano, (*J. nigra*), de Estados Unidos y Canadá. El nogal es importante tanto por sus nueces como por su madera.

### **Características**

- La madera del nogal europeo es pardo-grisácea, con vetas negras y generalmente es más variable que el del nogal americano.
- Es de fibra recta, a veces algo ondulado, y es de textura media.- Es de secado lento, pero bastante estable una vez seca.
- Se trabaja fácilmente logrando excelentes acabados.
- Es una de las maderas más decorativas del mundo, utilizada desde la antigüedad por la fabricación de muebles finos.

### **Aplicación**

En la actualidad, se utiliza en forma de chapas dedicadas para la fabricación de muebles y para revestidos; y ya como madera maciza se emplea en ebanistería de lujo, y es la madera mas usada para culatas de armas de fuego, también se usa para puertas, molduras, instrumentos musicales, parquet, artesanía, talla, torno, grabados, entre otros.

❖ **Bálsamo** (*Myroxylon Balsamum*)



Árbol de la familia de las Leguminosas. Originario de una amplia zona que va desde México a la Argentina. Puede llegar hasta 100 pies en altura, generalmente 50 a 65 pies y 18 a 36 de diámetro.

### **Características**

- El duramen es de un rojo profundo que se convierte con la exposición al aire en marrón-rojizo algo purpúreo; presenta un rayado bastante uniforme; claramente diferenciado de la albura que es blanca.
- Tiene un lustre natural medio; textura media; fibra típicamente entrecruzada; no tiene un gusto distintivo, pero puede tener un agradable olor.
- En el secado presenta una contracción muy baja para ser una madera de alta densidad.
- Moderadamente difícil de trabajar, pero se pueden obtener acabados con un alto grado de pulido.
- El duramen es altamente resistente al ataque de los hongos y al decaimiento natural con el paso del tiempo.

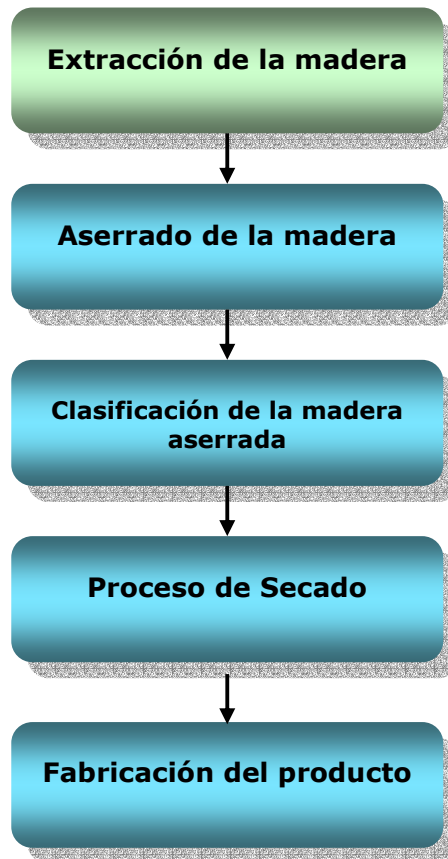
### **Aplicación**

Se utiliza para suelos, muebles, carpintería interior, torno, entre otros usos.

Inicialmente Selloro fabricó muebles de teca, en el presente esta variedad se utiliza únicamente para los pisos de parquet. En el transcurso de los años se fue

migrando hacia otras especies para la fabricación de mobiliario, que tuvieran características de homogeneidad y consistencia. Entre ellas, el nogal y el bálsamo, las cuales tienen una gran acogida en el mercado estadounidense, por ser consideradas exóticas.

## 2.2 Proceso de fabricación



### Extracción de la madera

La materia prima es extraída en la estación seca de nuestro país, lo cual implica un trabajo exhaustivo y una labor bien organizada, debido al corto período que



comprende dicha temporada. Las labores de extracción se realizan en jornadas prácticamente de 24 horas, en las que debe obtenerse la materia prima con la cual la empresa trabajará durante el resto del año.

Con el transcurso de los años Sello se ha ido involucrando de forma más íntima con las comunidades de Darién y las áreas indígenas de donde se obtiene la madera, haciéndose partícipe del proceso de extracción y reforestación.



### **Aserrado de la madera**

Una vez acopiada la materia prima en la planta de Tocumen, se procede al aserrado de la misma, la cual es la actividad que consiste en cortar la madera con sierra, puede ser de forma sencilla (en una sola dirección) o en cuartos (cortes hechos a 90 grados), utilizando tecnología de punta.

### **Clasificación de la madera aserrada**

Los métodos para clasificar la madera varían de acuerdo a la región, debido a la variedad de clima y las condiciones del suelo, las mismas que afectan las características del árbol.

### **Proceso de secado**

Por secado de madera se entiende, en forma general, el proceso de eliminación del agua en exceso del material recién cortado, que se aplica con el propósito de optimizar su posterior procesamiento.

La madera puede ser secada por uno de los siguientes métodos:

- Secado completo al aire libre (secado natural)
- Secado completo en hornos o cámaras

- Secado al aire hasta cerca del punto de saturación de las fibras y completado con el proceso en un horno.

Como parte fundamental del tronco de los árboles, la madera sirve de sostén de ramas y transporte de alimentos. Entre las características de la madera se destaca el alto contenido de humedad, el cual influye directamente en las contracciones y expansiones del material.

Selloro utiliza el método de secado completo en hornos, regulado con estándares de calidad, el cual permite extraer la humedad lentamente hasta el punto de estabilidad, que permite que sus productos no sufran de contracciones y expansiones importantes con los cambios climáticos que estos puedan sufrir.

### **Fabricación del producto**

Una vez obtenida una madera que cumpla con los estándares de calidad deseados se procede a la fabricación del producto, en la que se mezcla la madera extraída del bosque con maderas en láminas. Todo ellos se utiliza para la fabricación de mobiliario (en las plantas de Selloro Parque Lefevre) o pisos de parquet (en la planta de Tocumen)



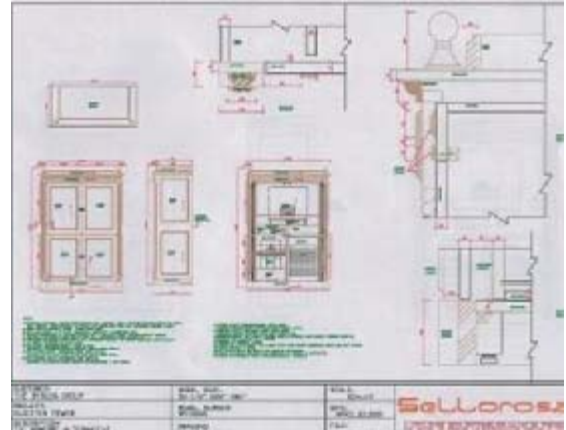
### **2.3 Suplidores**

La extracción de madera se lleva a cabo en su mayoría en áreas indígenas, donde la actividad económica es informal y empírica, por lo cual Selloro cada vez se involucra más con estos sectores con el propósito de garantizar la confiabilidad del suministro y obtener control de entrega para mantener su misión de responsabilidad.

## 2.4 Actualización Tecnológica

No fue hasta después de dos años de su fundación que Decolosal tuvo el dinero para comprar la primera máquina eléctrica – manual para la confección de muebles, en ese entonces residenciales.

Esta empresa en su larga trayectoria ha vivido la migración de lo manual a lo automatizado. A medida de ello, su compromiso de calidad los ha impulsado a que sus principales inversiones son efectuadas en materia de actualización tecnológica.



El proceso de modernización se ha llevado a cabo desde las máquinas del aserradero hasta el diseño de muebles asistido por computadora. El equipo y maquinaria utilizada es proveniente de Europa, por el adelanto que ofrece esta región por causa de su tradición histórica en la confección de muebles de madera.

Debido a que la empresa realiza en su mayoría producciones en serie, requiere de equipo versátil y flexible que permita cambiar las formas y medidas de la máquina en poco tiempo para así dar inicio a nuevas producciones.

A través de la participación constante en ferias internacionales a nivel de equipos de producción y materiales es una estrategia utilizada como actualización y comunicación en la que se encuentran nuevos proveedores, y se afirman relaciones con los ya existentes.

Sellorosa mantiene una fuerza de trabajo idónea que adquiere capacitación directa del fabricante sobre la utilización de los equipos de tecnología de punta que se han adquirido en los últimos años.

Las utilidades han sido canalizadas a darle a la empresa un patrimonio, como lo ha sido la adquisición de locales y plantas propias, lo cual ha contribuido a disminuir costos, todo ello con el apoyo continuo de la banca local.

### **Diseño de muebles**

A través de los años, la moda de los mobiliarios ha ido evolucionando. Decolosal constantemente analiza las tendencias internacionales, tanto en colores como en formas, a través del Internet y de la participación en ferias en el extranjero. De igual forma, se mantiene a vanguardia en materiales de ferretería y elementos complementarios.



## **3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO**

### **3.1 Segmento de Mercado**

El tipo de producto que ofrece Decolosal se encuentra en un segmento de mercado correspondiente a mobiliario comercial e industrial de alto acabado, confeccionado a pedido y con altos requerimientos de calidad.

### **3.2 Competidores**

Los competidores de Decolosal en muebles comerciales e industriales en nuestro país tienen la ventaja de ofrecer una capacidad de entrega más rápida, debido a que el 95% de ellas son importadoras de mobiliario, con un inventario fijo.

Decolosal realiza sus producciones a requerimiento y especificación del cliente, lo cual manifiesta una diferenciación importante, por la posibilidad de adaptación a las necesidades específicas y particulares.

### **3.3 Productos Sustitutos**

- Los productos sustitutos son los mobiliarios de otro tipo de madera o los de productos sintéticos.
- En cuanto a los pisos de parquet existe una amplia gama de materiales de construcción utilizadas para el recubrimiento de pisos.
- Las divisiones modulares de aluminio pueden ser sustituidas por productos similares de menor calidad, que ofrezcan soluciones igualmente funcionales.

### **3.4 Proveedores**

Los principales proveedores son empresas europeas en cuanto a equipos y maquinaria para el proceso de producción.

Han incorporado además, proveedores asiáticos en materia prima para las divisiones modulares de oficinas, para efectos de mantener costos competitivos en este rubro.

### **3.5 Clientes**

Decolosal ha fabricado el mobiliario del 90% de los hoteles en Panamá.

Entre estos clientes destacan:

- Hotel Bristol
- Hotel Barceló DeVille
- Hotel Holiday Inn
- Hotel Marriot Panama
- Hotel Miramar Intercontinental
- Hotel Ritz Carlton, Colón



A través de estos proyectos, en los que se compite con fábricas internacionales en el diseño de la habitación modelo, Decolosal se ha ganado la apreciación favorable de las franquicias hoteleras que operan a nivel nacional, haciéndose

partícipes así de bases de datos internacionales que le han servido como referencia para proyectos que han realizado en el extranjero.



En el sector de mobiliario de oficina atienden a numerosas empresas, destacando el sector bancario.

Los pisos de parquet que fabrican, en un 95% se venden en el mercado internacional, específicamente en Estados Unidos, a través de agentes o distribuidores.

#### **4. EXPORTACIÓN**

La inserción de una empresa en los mercados internacionales y el reto como empresario, van más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación.

La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y preparación para llegar a ser un exportador exitoso.

En el entorno de hoy, la exportación más que una opción, es una imperiosa necesidad para aquellas empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

Es conveniente que toda empresa que intenta iniciarse en las exportaciones cuente con un plan de acción secuencial que defina objetivos, metas, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado.

#### **4.1 Productos de Exportación**

Selloro inició operaciones en 1974, y desde ese entonces existió en los propietarios la inquietud de explorar el mercado foráneo. Fue hasta 1980 cuando tuvieron la oportunidad de exportar, confeccionando el mobiliario para una entidad bancaria con capital panameño que comenzaba operaciones en Florida. Dos décadas después, sus exportaciones superaban los dos millones de dólares.

El producto de exportación por excelencia de Selloro, S.A. son los pisos de parquet. El 95% de su producción se dirige al mercado internacional, específicamente Estados Unidos, lo cual representa el 70% de las exportaciones totales de la empresa, seguido del mobiliario comercial en un 30%.



Los pisos de parquet se exportan consistentemente todo el año, con entregas que oscilan entre 10 a 15 contenedores mensuales.

## **4.2 Tipo de Exportación**

La modalidad de exportación utilizada por Selloro es exportación directa. La misma se diferencia de la exportación indirecta porque los fabricantes mismos desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros.

En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, entre otros, se llevan a cabo desde el departamento de exportación de la empresa.

Utiliza dos formas de exportación directa: la venta directa para el mobiliario comercial y el distribuidor para los pisos de parquet.

La venta directa exige un importante esfuerzo en atención al cliente. Selloro, S.A. le da seguimiento a las contrataciones internacionales de forma directa y personalizada desde Panamá.

La utilización de un distribuidor es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa. El distribuidor toma posesión de la mercancía, es decir, que prácticamente se convierte en un cliente de la empresa productora. Luego la revende al por mayor a los comerciantes, donde la compran los instaladores, quienes finalmente llevan el producto al cliente final.



### **4.3 Razones para Exportar**

Algunos de los factores que motivaron a la empresa a tomar la decisión de internacionalizarse y explorar mercados externos:

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional

- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos
- Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado
- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía
- Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo

#### **4.4 Definición de la Capacidad Exportable**

La capacidad exportable de la empresa es la que define las estrategias de penetración del mercado. Con base en el producto que se deseaba exportar Decolosal determinó el volumen que tenía disponible para el mercado externo. Este volumen debe ser aquel que se pueda ofrecer de manera estable y continua.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, los productos de Decolosal gozan de las siguientes ventajas:

- Volúmenes disponibles para el mercado externo.
- Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en calidad y disponibilidad).
- Características de calidad del producto superiores a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo.

## **4.5 Mercado Objetivo**

Estudiar el mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para el producto, sus condiciones y exigencias. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la exportación.

En el proceso de selección de países hay que familiarizarse con el mercado, averiguando la situación económica geográfica y política del país de destino, el costo del transporte disponible y las exigencias de entrada de su producto.

Las exportaciones de mobiliario tienen como destino Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe, mientras que los pisos de parquet se dirigen hacia Estados Unidos. El principal mercado en ambos productos es la zona Sur de la Florida.

## **4.6 Aspectos del Mercado**

Algunos de los aspectos del mercado que fueron investigados por Sello para ingresar al mercado internacional son:

### **a. De producto**

Se tomó en cuenta la percepción acerca de su producto por parte de:

- Mayoristas
- Consumidor final
- Estándares del producto para ese mercado Aceptación del producto en ese mercado
- Requisitos de registros de productos, marcas y patentes
- Localización del consumidor
- Elementos que inciden en la decisión de compra

## **b. De precios**

Incluye información de costos y rangos de precios.

- Información del rango de precios de distribuidores e importadores (Márgenes del intermediario).
- Costo de transporte del puerto de desembarque hasta la bodega del comercializador y márgenes del intermediario.
- Percepción del precio de su producto entre distribuidores.
- Percepción del precio de su producto del consumidor final.

## **c. De comercialización**

Se analizaron los canales de comercialización adecuados y su cobertura.

- Canales de comercialización adecuados al producto y utilizados en el mercado de interés.
- Listado de empresas en el canal de comercialización de ese producto y diferentes alternativas
- Cobertura geográfica del canal.
- Funciones que puede asumir el canal.

## **4.7 Estudios de Promoción**

La promoción es el medio utilizado para inducir y crear demanda de los productos en los mercados.

Selloro ha enfocado la promoción de sus productos de exportación de dos formas diversas:

- ❖ La publicidad de los pisos de parquet la llevan a cabo los integrantes de su canal de distribución.
- ❖ El mobiliario de hotelería se promociona a través de la referencia, participando en bases de datos internacionales en las que por su

participación en proyectos hoteleros importantes, han ganado reconocimiento por la calidad de sus productos.

## **5. CADENA DE VALOR**

### **a. Beneficios Ambientales**

Decolosal es una de las empresas más integrales del sector, ya que cuenta desde hace 20 años con plantaciones de reforestación, las cuales actualmente ascienden a 600 hectáreas, en las que se siembran los árboles con cuya madera se confeccionan sus productos.

### **b. Beneficios Económicos**

- ❖ La actividad de extracción de madera representa el sustento de muchas familias en áreas rurales y mayormente indígenas
- ❖ La empresa cuenta con una fuerza de trabajo de 300 empleados permanentes contribuyendo con el sector laboral de Panamá
- ❖ La actividad de exportación ofrece beneficios económicos al país, entre ellos la disminución del déficit de la Balanza de Pagos

### **c. Beneficios Sociales**

- ❖ La empresa brinda ayuda social a las comunidades donde se extrae la madera, con el suministro de productos de primera necesidad
- ❖ Selloro tiene la misión de aumentar su presencia social en nuestro país, por lo que se ha comprometido en programas como "Apoya una Escuela" del Club Rotario, desde el inicio de esta actividad, además de donaciones a otros programas.

### **d. Compromiso de Calidad**

Decolosal está en trámites para lograr la Certificación ISO 9000. Para la empresa esto se traduce en mucha disciplina y cumplimiento de los procedimientos que se establecen.

Las maquinarias y materiales que se utilizan para dar el acabado final a sus muebles y pisos son de la mejor calidad, lo cual ofrece al cliente un producto de gran resistencia y con pocos requerimientos de mantenimiento.

## **CONCLUSIONES**

La actividad exportadora tiene implicaciones importantes para cualquier economía, al ser una fuente de ingresos adicional que permite el incremento de la renta.

Es por ello que el Estado busca brindarle promoción y apoyo al sector exportador, como una forma de incentivar el crecimiento de la economía panameña.

Panamá se ha caracterizado en los últimos tiempos por tener una economía orientada al sector terciario, y precisamente esta es la principal actividad exportada por nuestro país. A pesar de ello, la exportación de bienes ocupa un papel destacado dentro de nuestras exportaciones.

El presente trabajo presentó las estrategias que utiliza la empresa Decolosal y su comercializadora Selloro, S.A. para incursionar exitosamente en la exportación de productos manufacturados de madera, específicamente mobiliario comercial y pisos de parquet.

Es bien sabido, que la exportación opera como una herramienta para la diversificación y disminución del riesgo de depender de un solo mercado, en este caso del local.

Hemos podido observar durante el desarrollo de esta investigación, las estrategias utilizadas por Selloro para lograr invadir exitosamente el mercado internacional.

Su decisión más temprana fue separarse del cliente residencial y migrar al cliente comercial, con el propósito de realizar producciones masivas vendiendo mayores volúmenes, aprovechando su capacidad productiva.

A partir de ello, la empresa fue creciendo a un ritmo más constante en el que pudo ir adquiriendo un patrimonio propio que le permitió la adquisición de una planta propia y equipos de última tecnología.

La visión de calidad y responsabilidad la tuvo desde un principio, y es por ello que desde sus inicios, sus clientes los han distinguido de sus competidores, pues su producto es de alto acabado y su atención muy personalizada.

En la medida de su crecimiento, tuvieron otras inquietudes, entre las que se destacan su acercamiento a suplidores y proveedores.

Desde hace muchos años Selloro importa los insumos directamente del proveedor, reduciendo costos y tiempos de espera. De igual forma, tienen un trato más íntimo con los suplidores de madera en Panamá, el cual es un sector de la economía informal, principalmente en áreas indígenas de nuestra geografía. Con ello garantizan el suministro de su materia prima y aseguran los factores de los cuales depende su producción.

La mayor dificultad que ha vivido esta empresa panameña en su camino ha sido el fenómeno de la globalización; a pesar de ello, han utilizado dicho fenómeno a su favor para importar insumos de otras partes del mundo, que le permitan ser más competitivos en su rubro.

Las negociaciones de tratados con diversos países del continente y fuera de este, le han permitido a Panamá entrar en nuevos mercados, lo que presupone beneficios para las empresas exportadoras como la reducción de costos unitarios de fabricación, favorecidos por la economía a escala.

## **RECOMENDACIONES**

A través de la modalidad de venta directa Sello le da seguimiento a sus exportaciones de mobiliario comercial, lo que presupone un trato íntimo con sus clientes. Debido al auge que ha tenido esta actividad en Estados Unidos, su principal cliente, sería recomendable evaluar la posibilidad de abrir una sucursal con la cual pudiesen penetrar de forma más eficaz dicho mercado.

En cuanto a la exportación de pisos de parquet, la empresa ha delegado a sus distribuidores las funciones correspondientes a la promoción de la marca, utilizando únicamente como forma de monitoreo las estadísticas de ventas. Sin embargo, sería interesante conocer la apreciación del precio de su producto del consumidor final, lo mismo que la percepción de su marca.