

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
SEDE REGIONAL CHOROTEGA  
CARRERA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE COCINA O DECORATIVOS HECHOS A BASE  
DE MADERA POR PARTE DE LA EMPRESA DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN  
ALFA COMPANY R.L. HACIA EL MERCADO DE PANAMÁ**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO  
INTERNACIONAL**

**SUSTENTANTES**

**YOCELYN PAOLA ALVARADO GUTIERREZ 702890234**

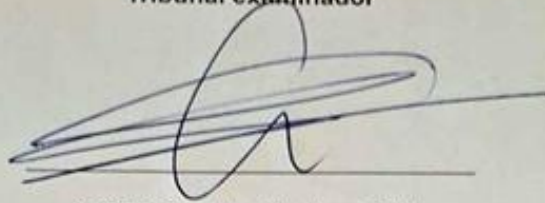
**MARIANA ALVAREZ ANGULO 504280266**

**ANTHONY CARRILLO ACOSTA 504260192**

**Guanacaste, Liberia**

**Enero, 2026**

Tribunal examinador



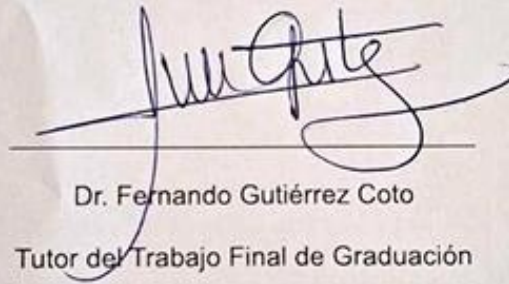
MGFP. Arnoldo Martínez Solís

Representante del Decano SRCH



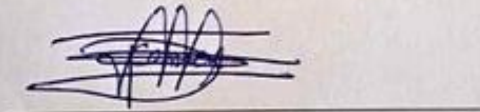
Dra. Darinka Grbic Grbic.

Representante de la Dirección Académica Campus Liberia



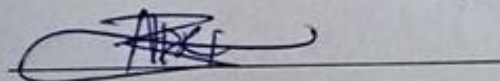
Dr. Fernando Gutiérrez Coto

Tutor del Trabajo Final de Graduación



MGCI. María Fonseca Dover

Asesora del Trabajo Final de Graduación



MGCI. Adriana Albenda Bolívar

Asesora del Trabajo Final de Graduación

## Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi amor a Dios, por ser mi guía en cada paso y por darme la fortaleza para alcanzar mis metas. A mi madre, Jenny Acosta Guido, por ser el pilar de mi vida, por su amor inmenso, su esfuerzo incansable y por enseñarme que con fe y dedicación todo es posible. Y a mi hermano, Steven Andrés Carrillo Acosta, por su cariño, su apoyo constante y por recordarme siempre que los sueños se logran con perseverancia y a Bryan Jose Ruiz Cascante, por ser una fuente de inspiración, por su presencia en los momentos más importantes y por motivarme a seguir adelante incluso cuando el camino parecía difícil. Este logro es tan mío como de ustedes.

Anthony Carrillo Acosta

A Dios, a mis padres, que son todo lo que tengo, son mi amor más grande y mi admiración, por su amor incondicional, por su apoyo constante y por ser mi pilar y mi fuerza en cada paso de mi vida. A Luis, mi agradecimiento profundo a Lu, por estar desde el inicio de mi carrera hasta la actualidad, por su paciencia realmente infinita, por su comprensión y por ser mi refugio y motivación en los momentos de mayor desafío. Gracias por caminar a mi lado, por construir este sueño juntos y por celebrar conmigo cada pequeño avance. A mis amigos y a las personas que he conocido durante esta etapa, por las risas y el apoyo en los momentos de mayor estrés.

Yocelyn Alvarado Gutiérrez

Le agradezco tanto a Dios por haberme acompañado en cada paso de este camino. A mi querida tía Lau, mi persona favorita en el mundo. Aunque ya no estés conmigo, tu amor, tus consejos y tu ejemplo siguen guiando mi camino. Este logro te lo dedico con todo mi corazón, porque gran parte de lo que soy te lo debo a ti. Siempre vivirás en mi memoria y en mis logros. A mis padres (Alberth Álvarez y Alejandra Angulo) por siempre estar y darme palabras de aliento, a mi Tita (Marjorie Zúñiga) por su fe y sus palabras llenas de sabiduría han sido una luz en mi vida, gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por supuesto que a Santiago y Nicolas Villegas Angulo que son los amores de mi vida y mis motores que me impulsan a seguir. Gracias, mejor amigo, Brandon Diaz por nunca soltarme y estar siempre para mí.

Mariana Álvarez Angulo.

## **Agradecimientos**

Primordialmente a Dios, por ser esa guía constante, por darme la fortaleza siempre, la sabiduría para enfrentar cada desafío y la perseverancia en cada etapa de este proceso. A mi madre, Jenny Acosta Guido, le debo todo: su amor incondicional, ejemplo de lucha, apoyo y sacrificio inquebrantable, aspectos fundamentales que han sido inspiración para lograr esta meta. A mi hermano, Steven Andrés Carrillo Acosta, por su compañía, por motivarme y aconsejarme a seguir adelante desde pequeño. Y a Bryan José Ruiz Cascante, por ser esa persona que en los últimos años se ha convertido en uno de mis motores y me ha brindado esas palabras de motivación para seguir adelante. Les dedico este trabajo con amor y gratitud por su apoyo en mi formación, los amo.

Anthony Carrillo Acosta.

A mis amados padres: Rosita y Gabino, no tengo ni creo que existan las palabras suficientes para agradecer todo el amor incondicional, el esfuerzo y la dedicación y los sacrificios que han hecho por mí a lo largo de mi vida. Su apoyo moral fue fundamental para que yo pudiera llegar hasta donde estoy y hoy ser quien soy. Esto es por y para ustedes. A Luis gracias por ser mi cómplice en este desafío, mi mayor crítico constructivo y mi fuente inagotable de motivación. Tu paciencia durante mis largas jornadas de estudio, tu comprensión en los momentos de mayor estrés y tu fe inquebrantable en mis capacidades fueron el sostén emocional que necesité. A mis amigas aquellas que me escucharon pacientemente hablar de cualquier tema hasta el cansancio.

Yocelyn Paola Alvarado Gutiérrez.

Agradezco profundamente a Dios por acompañarme en cada paso de este camino y darme la fuerza para alcanzar mis metas. A mi querida tía Lau, mi persona favorita en el mundo, por su amor eterno y por seguir guiando mi vida desde el cielo. A mis padres, Alberth Álvarez y Alejandra Angulo, por su amor incondicional, apoyo y por enseñarme el valor del esfuerzo. A mi Tita, Marjorie Zúñiga, por su fe, sus oraciones y sus palabras de sabiduría. A Santiago y Nicolás Villegas Angulo, mis amores y motores de vida, por ser mi mayor inspiración. Y a mi mejor amigo, Brandon Díaz, por su amistad sincera, su apoyo constante y por nunca soltarme.

Mariana Álvarez Angulo.

## Tabla de Contenidos

### Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	12
Introducción.....	16
Capítulo 1.....	17
CAPÍTULO I.....	21
Justificación .....	21
Planteamiento de la Problemática .....	24
Objetivos del estudio.....	28
CAPÍTULO II.....	29
2.1 Marco teórico .....	29
2.2 Marco conceptual.....	31
La línea de productos que tiene en el catálogo actualmente es:.....	38
CAPÍTULO III.....	39
3.1 Tipo de Investigación.....	39
3.2 Fuentes de Información.....	40
Tabla 1 Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados.....	42
3.3 Técnicas de investigación .....	44
3.3.2 Entrevistas a Profundidad: .....	46
Tabla 2 .....	52
<i>Matriz de congruencia: Objetivo 1</i> .....	52
Tabla 3 .....	54
<i>Matriz de congruencia: Objetivo 2</i> .....	54
Tabla 4 .....	56
<i>Matriz de congruencia: Objetivo 3</i> .....	56
Tabla 5 .....	58
<i>Matriz de congruencia: Objetivo 4</i> .....	58
CAPÍTULO IV.....	60
4.1 Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa .....	60

4.2 Información relacionada con las tendencias de consumo de muebles de madera en Panamá.....	62
Tendencias de Muebles de Madera en Panamá .....	62
Figura 2 .....	62
Figura 3 .....	64
4.3 Análisis FODA.....	65
Tabla 6 .....	65
4.4 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter. ....	67
4.6 Análisis P.E.S.T.E.L.....	70
4.7 Análisis de la selección del mercado meta.....	72
4.7.1 Selección del país.....	73
Tabla 7 .....	76
<i>Países con mayor PIB de Centroamérica:</i> .....	76
Tabla 8 .....	78
<i>PIB Per Cápita</i> .....	78
Tabla 9 .....	79
Salario promedio mensual.....	79
Tabla 10 .....	80
Consumo per cápita de muebles decorativos de madera.....	80
Tabla 11 .....	82
Mayores productores en el mundo de muebles decorativos de madera.....	82
Tabla 12 .....	83
Mayores exportaciones de Costa Rica a Panamá.....	83
Tabla 13 .....	84
País con ventajas competitivas, comparativas y absolutas.....	84
Tabla 14 .....	86
Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en el país seleccionado. ..	86
<b>4.7.1.7Tendencias y Comportamiento del Consumidor Panameño.....</b>	<b>87</b>
4.7.1.8 Impacto en el Modelo de Negocios.....	88
4.7.1.9 ¿Por qué seleccionó este país como mercado meta? .....	88
CAPÍTULO V.....	91
PROPUESTA.....	91
5.2 Modelo de Negocios.....	92

5.5 Canales de distribución.....	95
5.8 Recursos clave .....	99
5.9 Actividades clave .....	101
5.10 Socios clave.....	103
5.13 Indicadores de éxito (KPIs) .....	107
Tabla 15 Ventas internacionales .....	107
Tabla 16 Participación de mercado .....	108
Tabla 17 Satisfacción del cliente.....	109
CAPÍTULO VI.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	112
LISTA DE REFERENCIAS .....	116
Referencias .....	116
ANEXOS.....	124
1   ¿Qué lo motivó a crear su negocio?.....	127
2   ¿Por qué le puso el nombre a su empresa? ¿Qué significa? .....	127
3   ¿Ya tenía insumos o activos antes de iniciar la empresa o realizó una inversión inicial? .....	127
4   ¿La inversión fue propia o mediante préstamo bancario? .....	127
5   ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado? .....	127
6   ¿Cómo asigna el precio a sus productos? .....	127
7   ¿Considera que actualmente su negocio es rentable? .....	127
8   ¿Cuáles son las oportunidades que más ha aprovechado en su negocio?...	127
9   ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del negocio? .....	127
10   ¿Qué considera que debería cambiar para mejorar el negocio?.....	127
11   ¿Qué capacidad de producción tiene el negocio? .....	127
12   ¿Qué elementos diferenciadores tiene su negocio frente a la competencia? 127	
13   ¿Qué estrategias está realizando para mejorar su negocio? .....	127
14   ¿Cuál ha sido la oportunidad de negocio más aprovechada para crecer?	127
15   ¿Actualmente está desarrollando alguna estrategia para vender más? ....	127
16   ¿Cuál es la manera de atraer nuevos clientes? .....	127
17   ¿Su negocio tiene redes sociales? .....	127
18   ¿Cuál es el mayor objetivo que tiene con su negocio? .....	127

19	¿Quiénes son sus principales competidores? .....	127
20	¿El número de clientes está aumentando o decreciendo? .....	127
21	¿Cuáles son sus expectativas para el futuro del negocio?.....	127
<b>22</b>	¿Por qué desearía comercializar sus productos en el extranjero? .....	127

## Lista de tablas

Tabla 1 Fuentes de Investigación.....	41
Tabla 2 Matriz de Congruencia. Objetivo 1 .....	50
Tabla 3 Matriz de Congruencia. Objetivo 2 .....	51
Tabla 4 Matriz de Congruencia. Objetivo 3 .....	52
Tabla 5 Matriz de congruencia. Objetivo 4 .....	53
Tabla 6 Análisis FODA .....	59
Tabla 7 Países con mayor PIB .....	70
Tabla 8 PIB Per Cápita.....	72
Tabla 9 Salario promedio mensual .....	73
Tabla 10 Consumo per cápita de muebles decorativos de madera .....	74
Tabla 11 Mayores productores en el mundo de muebles .....	75
Tabla 12 Mayores exportaciones de Costa Rica a Panamá .....	76
Tabla 13 País con ventajas competitivas, comparativas y absolutas .....	77
Tabla 14 Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor .....	79
Tabla 15 Ventajas internacionales .....	99
Tabla 16 Participación de mercado .....	100
Tabla 17 Satisfacción del cliente .....	101

## Lista de figuras

<b>Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las categorías.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 2. Tenencias de muebles de Madera en Panamá .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 3. Principales países proveedores de muebles de madera .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 4. Modelo de negocios para Alfa Company .....</b>	<b>84</b>

## Lista de abreviaturas

**CR:** Costa Rica

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá

**MICI:** Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá

**MiPYMEs:** Pequeñas y Medianas Empresas

**OIMT:** Organización Internacional de las Maderas Tropicales

**PESTEL:** Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PROCOMER:** Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

**PROPANAMÁ:** Autoridad para la Promoción de la Inversión y Exportación de Panamá

**TFG:** Trabajo Final de Graduación

**TLC:** Tratado de Libre Comercio

**UNA:** Universidad Nacional de Costa Rica

**USD:** Dólar de los Estados Unidos (moneda usada en Panamá)

## Resumen ejecutivo

### Resumen Ejecutivo

**Tipo de modalidad:**

Tesis \_\_\_\_ Proyecto de Graduación \_\_ X\_\_ Práctica dirigida \_\_\_\_ Seminario de graduación \_\_\_\_

**Tema: MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE COCINA O DECORATIVOS HECHOS A BASE DE MADERA POR PARTE DE LA EMPRESA DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN ALFA COMPANY HACIA EL MERCADO DE PANAMÁ**

**Problema u oportunidad:** Una empresa en constante crecimiento busca explorar nuevos mercados para asegurar su sostenibilidad a largo plazo, aumentar su competitividad y generar valor estratégico. Bajo este contexto, la empresa Desarrollo y Construcción Alfa Company, ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, analiza la posibilidad de implementar un modelo de negocios que sirva como base para su internacionalización y la comercialización de muebles fabricados bajo prácticas sostenibles, utilizando principalmente maderas como teca, melina y cedro, entre otras.

**Objetivo general:** Proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Company ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste dirigido al mercado panameño.

**Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Alfa Company que facilite información sobre su capacidad de fabricación de muebles de madera.

2. Analizar la industria mueblera en Panamá a través de revisión de informes, estadísticas o tendencias del mercado, que ayuden a orientar el conocimiento sobre el mercado.
3. Determinar la estructura para la comercialización y distribución de los muebles de madera hacia el mercado de Panamá.
4. Diseñar un modelo de negocios basado en CANVAS para la comercialización e internacionalización de los muebles de madera en el mercado Panameño.

**Nombre e información de contacto del o los sustentantes**

Nombre:	Teléfono	Correo electrónico
Anthony Carrillo Acosta	8798 5464	<a href="mailto:antony.acosta.carrillo@est.una.ac.cr">antony.acosta.carrillo@est.una.ac.cr</a>
Yocelyn Paola Alvarado Gutiérrez	8577 5502	<a href="mailto:yocelyn.alvarado.gutierrez@est.una.ac.cr">yocelyn.alvarado.gutierrez@est.una.ac.cr</a>
Mariana Álvarez Angulo	8992 8081	<a href="mailto:mariana.alvarez.angulo@est.una.ac.cr">mariana.alvarez.angulo@est.una.ac.cr</a>

**Nombre, información y firma del responsable académico**

Nombre	Correo electrónico y teléfono	Firma
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a> 88406966	
MGCI. Maria Fonseca Dover	<a href="mailto:maria.fonseca.dover@una.cr">maria.fonseca.dover@una.cr</a> 89609506	
MGCI. Adriana Albenda Bolívar	<a href="mailto:adriana.albenda.bolivar@una.cr">adriana.albenda.bolivar@una.cr</a> 89704911	

## Summary

### Type of modality:

Thesis \_\_\_\_ Graduation project  Directed Internship \_\_\_\_ Graduation Seminar \_\_\_\_

**Topic: BUSINESS MODEL FOR THE INTERNATIONALIZATION AND COMMERCIALIZATION OF KITCHEN OR DECORATIVE WOODEN FURNITURE BY THE COMPANY DEVELOPMENT AND CONSTRUCTION ALFA COMPANY TO THE PANAMANIAN MARKET.**

**Problem or opportunity:** A constantly growing company seeks to explore new markets to ensure its long-term sustainability, increase its competitiveness, and generate strategic value. In this context, Development and Construction Alfa Company, located in Zapotal de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, is analyzing the possibility of implementing a business model that serves as a foundation for its internationalization and the commercialization of furniture manufactured under sustainable practices, primarily using woods such as teak, gmelina, and cedar, among others.

**General objective:** To propose a business model for the commercialization and internationalization of wooden furniture for Alfa Company, located in Zapotal de Carrillo, Guanacaste, targeting the Panamanian market.

### Specific objectives:

1. Diagnose the current situation of Alfa Company to provide information about its wooden furniture manufacturing capacity.
2. Analyze the furniture industry in Panama through the review of reports, statistics, or market trends to guide market understanding.
3. Determine the structure for the commercialization and distribution of wooden furniture to the Panamanian market.
4. Design a business model based on the CANVAS framework for the commercialization and internationalization of wooden furniture in the Panamanian market.

<b>Name and contact information of the presenters</b>		
Name:	Phone	Email
Anthony Carrillo Acosta	8798 5464	antony.acosta.carrillo@est.una.ac.cr
Yocelyn Paola Alvarado Gutiérrez	8577 5502	yocelyn.alvarado.gutierrez@est.una.ac.cr
Mariana Álvarez Angulo	8992 8081	mariana.alvarez.angulo@est.una.ac.cr
<b>Name, Information, and Signature of the Academic Supervisor</b>		
Name:	Email and phone:	Firma:
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a> 88406966	
MGCI. Maria Fonseca Dover	<a href="mailto:maria.fonseca.dover@una.cr">maria.fonseca.dover@una.cr</a> 89609506	
MGCI. Adriana Albenda Bolívar	<a href="mailto:adriana.albenda.bolivar@una.cr">adriana.albenda.bolivar@una.cr</a> 89704911	

## Introducción

El presente trabajo final de graduación aborda la crucial necesidad de expansión para Desarrollo y Construcción Alfa Company mediante la formulación de un Modelo de Negocio para la Internacionalización y Comercialización de sus muebles de cocina y decorativos de madera. Ante un panorama económico globalizado y la madurez de su mercado doméstico, la incursión en nuevos territorios se presenta como el camino estratégico más viable para asegurar un crecimiento sostenido y diversificar riesgos.

El objetivo primordial de este informe es diseñar una hoja de ruta detallada que permita a Alfa Company introducirse con éxito en el mercado de Panamá, capitalizando la demanda de productos de diseño y alta calidad en el sector de la construcción y remodelación de lujo. Para alcanzar este objetivo, el estudio se ha centrado en un análisis riguroso de la dinámica del mercado panameño. La metodología empleada incluyó el estudio de las preferencias del consumidor, la identificación de los canales de distribución más eficientes, y la evaluación de la estructura de costos y logística de exportación.

Estos análisis han permitido la identificación de la existencia de un nicho de mercado insatisfecho en Panamá que valora la ebanistería fina y el diseño personalizado de muebles; y segundo, la viabilidad de una estrategia de comercialización que combina la venta directa a desarrolladores inmobiliarios con el *e-commerce* de nicho.

## **Capítulo 1**

En este capítulo se establecen los cimientos estratégicos y la necesidad operativa que impulsa esta investigación, la internacionalización de Desarrollo y Construcción Alfa Company. En un contexto de búsqueda de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, la empresa costarricense, reconocida por su calidad y apego a estándares de sostenibilidad, busca expandir la comercialización de sus muebles de madera (teca, melina, cedro). Esta expansión no es solo un objetivo corporativo, sino también una oportunidad para potenciar la industria Mueblera de Guanacaste, fortaleciendo la imagen del producto nacional y generando importantes encadenamientos productivos con talleres y diseñadores locales. Por lo tanto, este trabajo se justifica en la imperiosa necesidad de diseñar un modelo de negocios planificado que optimice sus capacidades operativas y eleve su propuesta de valor, basada en la producción sostenible, el diseño funcional y la identidad costarricense.

La problemática central surge de la ausencia de una estrategia formal de exportación que respalde el crecimiento potencial de Alfa Company en el extranjero. A pesar de una exportación puntual y desestructurada a Panamá en 2015, la empresa carece de una hoja de ruta sistemática para su recurrente comercialización. El país vecino de Panamá se posiciona como el mercado objetivo ideal gracias a su crecimiento económico constante, la conveniencia logística ofrecida por la Carretera Panamericana y la sólida relación comercial amparada por el TLC vigente, factores que minimizan los riesgos de entrada.

## **Capítulo 2.**

En el capítulo II crea el fundamento teórico, conceptual y organizacional necesario para estructurar la propuesta de internacionalización de Alfa Company. El eje central de este marco es el Modelo de Negocios Canvas , una herramienta de gestión estratégica

creada por Alexander Osterwalder y fundamental para describir, desafiar y diseñar la lógica de cómo la empresa creará y capturará valor en un nuevo mercado. La aplicación práctica de los nueve bloques del Canvas se realiza de inmediato sobre el proyecto, delineando los segmentos de clientes panameños, la propuesta de valor diferenciada (muebles de alta calidad y diseño sostenible con identidad costarricense), y la infraestructura clave, incluyendo los recursos, las actividades esenciales de fabricación y mercadeo, y la red de asociados logísticos necesarios para la operación en Panamá.

Para asegurar una comprensión integral del proceso de expansión, el capítulo profundiza en el Marco Conceptual, definiendo términos cruciales como Comercialización, Internacionalización, Orientación de Mercado y Estructura de Distribución. Estos conceptos guían la adaptación estratégica de la oferta de Alfa Company a las preferencias culturales y operativas de Panamá. Finalmente, el Marco de Referencia Organizacional cimenta el estudio en la realidad empresarial al detallar la trayectoria de Alfa Company, su solidez de nueve años en Guanacaste, su liderazgo en proyectos de alto nivel y su compromiso con la sostenibilidad mediante el uso responsable de maderas y prácticas circulares.

### **Capítulo 3.**

En el Capítulo III se establece la rigurosa hoja de ruta metodológica que guió la presente investigación, esencial para la formulación del modelo de negocios de Alfa Company. Este estudio se aborda bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, una elección que permite ir más allá de los datos numéricos para explorar las complejidades subjetivas del mercado panameño y las capacidades internas de la empresa. Mediante este enfoque, la investigación podrá desentrañar elementos menos tangibles pero cruciales, como las preferencias específicas del consumidor panameño en diseño y materiales, la percepción de los directivos sobre las barreras y oportunidades de la

internacionalización, y las tendencias en sostenibilidad que rigen la industria Mueblera. Este marco asegura la recopilación de información con el detalle y el contexto necesarios para construir un modelo de negocios sólido y pertinente.

Para garantizar la fiabilidad y la profundidad del análisis, se empleó una combinación de fuentes primarias y secundarias a través de diversas técnicas. Las fuentes primarias fueron cruciales, obtenidas mediante entrevistas semiestructuradas a los directivos de Alfa Company, así como a expertos en logística y distribuidores panameños, lo cual proporcionó información de primera mano sobre la capacidad productiva, los recursos disponibles y la estructura de comercialización. Esta información fue complementada y validada por la observación directa de las instalaciones y procesos en el Taller de Maderas de Alfa Company, y el análisis documental de informes internos y fuentes externas, como registros de PROCOMER.

#### **Capítulo 4.**

El Capítulo IV presenta los hallazgos empíricos y analíticos que sustentan la construcción del modelo de negocios de internacionalización para Desarrollo y Construcción Alfa Company. Se inicia con los resultados directos de la entrevista al propietario, que confirma el origen, el valor agregado y el potencial de expansión de la empresa. Este análisis interno revela las fortalezas operativas, como la infraestructura productiva propia en Guardia, Liberia, y el compromiso con la sostenibilidad y el diseño personalizado, así como áreas de mejora clave relacionadas con la logística de exportación y el conocimiento específico del mercado panameño, los cuales se sistematizan en el detallado Análisis FODA.

La segunda parte del capítulo se enfoca en la validación externa y la selección estratégica del mercado meta. Los análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter y el

PESTEL confirman que Panamá posee un entorno favorable, destacando su estabilidad económica, su alto poder adquisitivo per cápita y su rol como centro logístico de la región. De manera crucial, el análisis del comportamiento del consumidor y las tendencias de consumo demuestran una alineación perfecta, el mercado panameño tiene una alta demanda de muebles de lujo, diseño exclusivo y, de manera determinante, valora la sostenibilidad y las certificaciones de origen, lo cual posiciona la propuesta de valor de Alfa Company con una ventaja competitiva sobre la producción masiva, justificando así la elección estratégica de este mercado.

## **Capítulo 5.**

Este capítulo inicia con un Resumen Ejecutivo que encapsula el objetivo central: posicionar la marca en el segmento de lujo y proyectos inmobiliarios panameños a través de su propuesta de valor única, basada en la sostenibilidad, la alta calidad (teca, cedro, melina) y el diseño con identidad costarricense. La propuesta se desarrolla a través del marco del Modelo Canvas, detallando cada uno de sus nueve bloques, desde los Segmentos de Clientes hasta la Estructura de Costos y las Fuentes de Ingresos para una operación rentable.

El modelo propuesto se enfoca en asegurar una entrada al mercado planificada y de bajo riesgo. Estratégicamente, se priorizan los canales de distribución indirectos mediante alianzas con socios locales en Panamá, complementados por una fuerte presencia digital para la venta personalizada. Además, el capítulo establece los Recursos Clave necesarios, y define las Actividades Clave, como la gestión de certificaciones de sostenibilidad y la logística especializada. Finalmente, se dota al modelo de un sistema de evaluación robusto mediante el diseño de Indicadores de Éxito (KPIs), enfocados en medir las Ventas Internacionales, la Participación de Mercado y la Satisfacción del

Cliente, asegurando así una gestión proactiva y un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo en el mercado panameño.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A continuación, se presenta en primer capítulo, en donde se abordan los puntos iniciales para la comprensión de esta investigación.

#### **Justificación**

Una empresa en constante crecimiento busca explorar nuevos mercados para asegurar su sostenibilidad a largo plazo, aumentar su competitividad y generar valor estratégico. Bajo este contexto, la empresa Desarrollo y Construcción Alfa Company, ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, analiza la posibilidad de implementar un modelo de negocios que sirva como base para su internacionalización y la comercialización de muebles fabricados bajo prácticas sostenibles, utilizando principalmente maderas como teca, melina y cedro, entre otras.

Esto representa todo un reto para la empresa; sin embargo, de lograrse el cometido, contribuiría enormemente al crecimiento económico de Alfa Company y también impulsará el desarrollo de la industria nacional de muebles de madera. Esto se lograría mediante la apertura de nuevos canales de comercialización para productos costarricenses, el fortalecimiento de la imagen del mueble nacional en mercados internacionales, y la creación de encadenamientos productivos con pequeños y medianos productores locales de madera, talleres de carpintería y diseñadores, promoviendo así la innovación, la mejora en la calidad y el empleo en el sector.

Además, el modelo de negocios propuesto aportará valor al permitir una toma de decisiones más estratégica, la optimización de sus capacidades operativas y la mejora de

su propuesta de valor, basada en la producción de muebles de madera de alta calidad, siendo el valor agregado que serán fabricados bajo principios de sostenibilidad ambiental, identidad nacional costarricense y diseño funcional, que responden a las nuevas tendencias del mercado y al compromiso con el desarrollo responsable.

Este modelo será una herramienta fundamental que permitirá enfocar los esfuerzos comerciales en el mercado de Panamá y, posteriormente, abrir la posibilidad de una internacionalización más amplia. A través de este modelo, la empresa podrá analizar el entorno comercial panameño, identificar oportunidades específicas del mercado, establecer canales de distribución adecuados y diseñar estrategias de entrada adaptadas a las condiciones locales.

Asimismo, le permitirá definir con claridad su propuesta de valor, segmentar a su público objetivo, calcular costos de operación y evaluar los riesgos logísticos y normativos asociados. Todo esto facilitará una comercialización más eficiente y una internacionalización planificada, reduciendo la incertidumbre y maximizando el aprovechamiento de recursos.

La selección del mercado panameño como destino está orientada en el análisis de una serie de factores, primordialmente porque Panamá es una economía en crecimiento constante. El Banco Mundial (2024) nos indica que, el Producto Interno Bruto (PIB) real del país creció un 7,4 % en 2023, y aunque se moderó a un 2,9 % en 2024, se espera que repunte a un 3,5 % en 2025, lo que refleja un entorno macroeconómico favorable para la inversión extranjera.

La geografía que presenta Panamá favorece en gran medida a Costa Rica por su cercanía, ambos países comparten una frontera terrestre, además están conectados por la Carretera Panamericana, lo que facilita el transporte y la logística entre ambas naciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2023).

Además, las relaciones comerciales entre Costa Rica y Panamá son sólidas y muy buenas, existe un Tratado de Libre Comercio vigente desde 2009, el cual facilita el acceso a productos costarricenses mediante la eliminación de aranceles y el establecimiento de reglas claras de comercio (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica [COMEX], 2023).

Esto representa una gran oportunidad de negocio, especialmente por la posición estratégica de Panamá como centro logístico regional gracias al Canal Interoceánico y la Zona Libre de Colón, la segunda más grande del mundo, lo que permite conectar eficientemente con otros mercados internacionales (Autoridad del Canal de Panamá, 2024).

Aunado con lo anterior, la creciente demanda de productos de madera en esta nación con un diseño sostenible y con altos estándares de calidad responde a tendencias claras en el mercado panameño: según el reporte de 6WRResearch (2025), la industria de muebles sostenibles elaborados en madera está en fuerte auge, siendo uno de los materiales de más rápido crecimiento en la categoría de muebles ecológicos (6WRResearch, 2025). Este informe indica que el mercado panameño de muebles sostenibles y de madera tendrá un crecimiento significativo entre 2021 y 2031, impulsado por una mayor conciencia ambiental y preferencia por productos eco amigables por los clientes.

Dado que esta empresa exportó una única vez al mercado panameño, sin embargo, no lo ha vuelto a realizar, ese acercamiento ocurrió en 2015, cuando Desarrollo y Construcción Alfa Company realizó una exportación puntual de una pequeña serie de materiales, no necesariamente muebles a Panamá. El proceso implicó un análisis manual de los requisitos aduaneros, un contacto puntual con un distribuidor local y el envío directo desde Costa Rica, sin establecer una estrategia comercial formal ni alianzas estructuradas. Desde entonces, no se han generado nuevas operaciones de exportación,

lo que evidencia la necesidad de consolidar los aprendizajes de esa experiencia a través de un modelo de negocios que sistematice y expanda estos esfuerzos.

Por tanto, el modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de muebles de madera en el mercado panameño ofrece un panorama integral sobre los retos, desafíos y oportunidades que implica este proceso. Este análisis permitirá a la empresa desarrollar una planificación más sólida, mejorar la toma de decisiones estratégicas, diversificar sus ingresos y fortalecer sus capacidades internas para adaptarse al entorno internacional.

La oportunidad de negocio que se plantea a través de esta investigación no busca una exportación inmediata, sino establecer una hoja de ruta que le permita a Alfa Company conocer el mercado panameño a profundidad. Esto facilitará una futura entrada sostenible, con menores riesgos, mayor preparación y mejor posicionamiento, asegurando que la empresa no solo se expanda, sino que lo haga con un modelo adaptable, escalable y competitivo a largo plazo.

**Para finalizar se formula la siguiente pregunta de investigación:**

¿Qué elementos debe contemplar Alfa Company en su modelo de negocios para su proceso de internacionalización y comercialización de sus muebles de madera hacia el mercado panameño?

### **Planteamiento de la Problemática**

Según lo expresado por el señor Alonso Piedra Acuña comunicación personal el 17 de Abril del 2025 propietario de la empresa Desarrollo y Construcción Alfa Company, ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste, está en proceso de crecimiento, desarrollo y diversificación en la industria de la construcción y diseño, pero ha venido incursionando en la fabricación de muebles de madera, esto da como resultado una gran oportunidad para

expandirse a nuevos mercados por medio de la comercialización de este tipo de producto, todo esto también ayudará a fortalecer la imagen de la marca como un actor innovador en la región. Se subraya el potencial para establecer una relación comercial duradera basada en la calidad del producto y la sostenibilidad de los procesos.

A lo largo del tiempo, el recurso forestal se ha diversificado, protegiendo especies regionales y dando paso a otras no autóctonas de rápido crecimiento como la Melina, la Teca y el Cedro para la construcción de muebles, sin impactar los bosques de Guanacaste (A. Piedra Acuña, comunicación personal, 17 de abril de 2025).

Lo anterior se convierte en un punto relevante ya que la comercialización de muebles de madera ha sido un motor económico muy importante para la provincia de Guanacaste y otras regiones de Costa Rica. Por lo que el uso de maderas exóticas y reconocidas a nivel mundial como lo son las que ya hemos mencionado anteriormente, Melina, Teca, y Cedro estas usadas para la construcción de diferentes tipos de muebles, representa una oportunidad viable para la realización de este proyecto.

"La gestión forestal sostenible y la comercialización de productos madereros, especialmente la fabricación y venta de muebles de madera, han desempeñado un papel crucial como motor económico para la provincia de Guanacaste y el resto del país. Este sector no solo contribuye significativamente a la generación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, sino que también impulsa el desarrollo de encadenamientos productivos a nivel local y regional" (A. Piedra Acuña, comunicación personal, 17 de abril de 2025).

Según el banco central de Costa Rica 2023, la actividad forestal en Costa Rica, de la cual la producción de madera para muebles forma parte esencial, sigue siendo una fuente

importante de ingresos y empleos. Por ejemplo, en 2022, el valor de la producción forestal de Costa Rica alcanzó los ₡233.111 millones (aproximadamente \$420 millones USD al tipo de cambio de ese año), con un crecimiento anual del 8.2%. Aunque esto demuestra un dinamismo sostenido en este sector, no hay datos desagregados específicos para la zona de Guanacaste en esta cifra global, la provincia es reconocida por su significativa actividad forestal y la presencia de plantaciones comerciales.

Hay que rescatar el hecho de que la internacionalización y comercialización de muebles de madera resulta un reto bastante grande para las empresas del sector construcción ya que el entorno es altamente competitivo y dinámico.

En este caso específico, Alfa Company en su momento, realizó una exportación una única vez a Panamá y no ha vuelto a realizar otra ya que el reto no era solamente exportar, sino también comprender toda la industria Mueblera de Panamá, desde su demanda y regulaciones hasta sus canales de distribución y exigencias de calidad.

La experiencia anterior le sirvió a la empresa Desarrollo y Construcción Alfa Company conocer el proceso de exportación y obtener un grado de madurez a la hora de comercializar. Al pasar los años esta empresa ha alcanzado un grado de madurez y más presencia en el mercado, ya que tiene una solidez y trayectoria reconocida al llevar a cabo construcciones de primer nivel en el país. Asimismo, se ha encargado de construir una reputación confiable entre clientes, proveedores y socios. Alfa Company se destaca por apegarse al cumplimiento de normativas y estándares, tales como la sostenibilidad y la seguridad, que son de vital importancia para una empresa. Por lo que a través de esta investigación desea iniciar con un proceso de internacionalización y comercialización hacia Panamá por la experiencia generada en un pasado.

Con base en lo anteriormente mencionado, el país hermano de Panamá se considera como una gran oportunidad para Alfa Company, ya que presenta una economía estable y en constante crecimiento, se ha notado que el crecimiento del sector inmobiliario, tanto en el ámbito residencial como comercial, está generando una demanda cada vez mayor de muebles para casas, oficinas, hoteles y otros espacios. Esto representa una gran oportunidad, ya que crea un mercado dinámico para empresas que, como Alfa Company, que ofrece soluciones modernas, funcionales y duraderas en mobiliario, la cercanía con Costa Rica, las relaciones comerciales que poseen mediante el Tratado de Libre Comercio y la avanzada infraestructura logística que posee, así como una cercanía geográfica estratégica con Costa Rica.

Adicionalmente, las sólidas relaciones comerciales ya existentes mediante el Tratado de Libre Comercio y la avanzada infraestructura logística del país panameño, posibilita que el proceso de internacionalización y comercialización de muebles de madera hacia este mercado que representa para Alfa Company una base idónea y planificada para guiarse en su futuro proceso de expansión. Gracias al mencionado TLC, el envío de productos entre ambos países se vuelve más sencillo y económico, ya que se eliminan muchas trabas arancelarias y los trámites se agilizan.

Además, el hecho de que Panamá cuente con puertos modernos, buenas carreteras y centros logísticos bien desarrollados hace que el proceso de exportación sea más eficiente. Todo esto le da a Alfa Company una base bastante sólida para planificar con más seguridad su entrada al mercado panameño.

De esta forma se debe diagnosticar la situación actual de Alfa Company, la capacidad de producción que posee, analizar todo el contexto del mercado meta, diseñar estrategias de marketing internacional que garanticen una exitosa expansión, de esta forma se

aprovechará en su totalidad las oportunidades que ofrece Panamá y ayudar con el desarrollo económico de la empresa como de la industria Mueblera en Guanacaste.

**Para finalizar se formula la siguiente pregunta de investigación:**

¿Qué elementos debe contemplar Alfa Company en su modelo de negocios para su proceso de internacionalización y comercialización de sus muebles de madera hacia el mercado panameño?

## **Objetivos del estudio**

### **1.1.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Company ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste dirigido al mercado panameño.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de la empresa Alfa Company que facilite información sobre su capacidad de fabricación de muebles de madera.

Analizar la industria Mueblera en Panamá a través de revisión de informes, estadísticas o tendencias del mercado, que ayuden a orientar el conocimiento sobre el mercado.

Determinar la estructura para la comercialización y distribución de los muebles de madera hacia el mercado de Panamá.

Diseñar un modelo de negocios basado en CANVAS para la comercialización e internacionalización de los muebles de madera en el mercado panameño.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

En este segundo capítulo analiza la aplicación del Modelo de Negocios Canvas en la expansión internacional de Alfa Company. Se plantea una estrategia para comercializar muebles de madera en el mercado panameño.

#### 2.1 Marco teórico

El presente TFG aborda el Modelo de Negocios Canvas como herramienta fundamental para la estructuración, análisis y propuesta del modelo de negocio para la internacionalización y comercialización de productos a base de madera (muebles de cocina o decorativos) de la empresa Alfa Company hacia el mercado de Panamá. El objetivo general de esta propuesta es proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Company, ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste, dirigido al mercado panameño, con el objetivo de captar la viabilidad operativa, financiera y comercial de la internacionalización.

Modelo de Negocios CANVAS: El Modelo de Negocios Canvas (Business Model Canvas en inglés) es una herramienta estratégica de gestión visual, creada por Alexander Osterwalder y presentada en su libro "Generación de modelos de negocio" (2010). Este modelo permite describir, diseñar, desafiar, inventar un modelo de negocio de manera estructurada. Se compone de nueve bloques interconectados que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

"El Modelo de Negocios Canvas es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocio. Describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor" (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 14)

"El Business Model Canvas es una herramienta de gestión estratégica y emprendimiento. Permite describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar tu modelo de negocio. Este método, proveniente del libro de gestión más vendido 'Business Model Generation', es aplicado en organizaciones líderes y startups en todo el mundo."(Strategyzer, 2025)

Cuáles serían estos bloques, y como se aplica el Modelo de negocios Canvas a Alfa Company:

**Segmento de clientes:**

En Panamá los hogares de clase media-alta y alta con ingresos disponibles para inversión en mobiliario de calidad y diseño, valorando la durabilidad y la estética, asimismo se desarrolla inmobiliario y arquitectos que buscan proveedores de muebles de cocina y decorativos para proyectos residenciales y comerciales hoteleros (apartamentos, casas, hoteles).

**Propuesta de valor:**

El mercado panameño busca muebles de madera de alta calidad, durabilidad, acabados premium y diseño adaptado a las tendencias internacionales y gustos de los consumidores panameños. Asimismo, el uso de maderas certificadas o de origen responsable, dan un valor creciente en el mercado internacional.

**Canales de distribución:**

Presencia activa en plataformas relevantes para el mercado panameño (Instagram, Pinterest, Facebook) mostrando el diseño y la calidad, así como los acuerdos con tiendas de muebles panameñas y distribuidores locales

**Relaciones con los clientes:**

La relación con los clientes debe ser personalizada, con les de venta para los consumidores la empresa debe garantizar su producto, dar servicio de instalación del mueble y asimismo programar ciertas citas de mantenimiento del mismo.

**Flujos de ingresos:**

Ingresos principales por la venta de productos terminados, a estos productos se le debe agregar cargos adicionales por diseños a medida o modificaciones especiales pedidas por el consumidor.

**Recursos claves:**

Taller de producción de muebles de Alfa Company en Costa Rica, maquinaria especializada, inventario de maderas. Recursos intelectuales como lo son diseños de muebles, marca "Alfa Company" reconocida por calidad, conocimiento del proceso de exportación/importación. Y los recursos humanos que son los diseñadores de las empresas, carpinteros expertos, equipo de ventas internacional, especialista en logística y aduanas.

**Actividades claves:**

Fabricación eficiente y de alta calidad, investigación y desarrollo de nuevos diseños. Campañas de marketing dirigidas a Panamá, participación en ferias.

**Red de asociados:**

Socios logísticos que conozcan sobre las empresas de transporte marítimo y agentes aduaneros en Costa Rica y Panamá.

**Costes económicos:**

Costos de producción como lo serían los costos de materia prima (madera, herrajes, acabados), mano de obra, energía, mantenimiento de maquinaria. Como también los costos de transporte, aranceles, seguros, trámites aduaneros, certificaciones

**2.2 Marco conceptual**

Para poder realizar una mayor comprensión lectora sobre el presente TFG, es importante realizar una conceptualización de los temas mayoritariamente mencionados a lo largo del desarrollo del mismo, el cual tiene como idea principal crear un modelo de

negocios para la internacionalización y comercialización de productos a base de madera de la empresa Alfa Company, hacia el mercado panameño.

En este caso, es importante hablar sobre los temas en los cuales se centra el TFG, entre estos; la comercialización, que, según Abigail & Abigail (2024) de la cámara de comercio de México, hace una referencia a todas aquellas estrategias o pasos que podrían ser llevados a cabo para vender productos o servicios de manera efectiva en diferentes canales de venta. Además, la comercialización implica planificar y ejecutar las acciones necesarias para que un producto o servicio sea reconocido, deseado y adquirido por los consumidores.

No obstante, se puede mencionar que la comercialización puede ser también la construcción de un puente estratégico que conecta un producto o servicio con su consumidor ideal. Es decir, se dificulta llegar a un producto que quizás se encuentra al otro lado del mundo sin la comercialización existiendo de por medio. El comercializar no solo busca generar ventas a los consumidores, sino que este va más allá, es un proceso integral donde se abarca desde el primero momento donde el cliente o consumidor concibe su necesidad, hasta el momento de tener está en sus manos.

De modo más sencillo la comercialización podría ser un conjunto de herramientas que las empresas utilizan para ofrecer sus productos o servicios y que estos lleguen a las personas que los necesitan. Es la estrategia perfecta para la promoción de productos y atracción de nuevos clientes que permitan realizar más y más venta, aumentando la demanda de los productos o servicios que ofrezca el negocio.

Por otra parte, se analiza el concepto de la internacionalización como parte importante de la comprensión del TFG, donde se menciona que este es el proceso mediante el cual una empresa busca expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales donde se crea el producto o servicio, accediendo a mercados extranjeros con

el fin de aumentar su competitividad, diversificar riesgos y aprovechar oportunidades globales.

Ahora bien, de acuerdo con Cuervo-Cazurra, Doz y Ghemawat (2019), la internacionalización no se limita a la exportación de productos, pues esta también implica que se realice una estrategia estructurada que puede incluir alianzas estratégicas, así como inversión extranjera directa, licencias, franquicias, y todo este tipo de negocios que generen atractivos positivos para la empresa, producto o servicio.

Si bien al concepto de internacionalización puede dar diferentes definiciones, se necesita más contexto sobre el tema y sus diversas maneras de aplicación, en este caso, la Universidad ORT Uruguay (2025), menciona que, la internacionalización empresarial se puede entender como el conjunto de acciones estratégicas que una organización implementa para establecer operaciones en mercados extranjeros. Este proceso incluye la definición de objetivos y motivaciones que guían la expansión internacional.

Entre los beneficios destacados de la internacionalización se encuentran el incremento de la base de clientes potenciales, la reducción de la dependencia de mercados locales y el acceso a tecnologías y recursos avanzados. Además, se observan mejoras en la eficiencia operativa y en la optimización de procesos organizacionales y comerciales.

En el caso de Alfa Company, la internacionalización implica analizar el entorno del mercado panameño para adaptar su oferta de productos de madera a las condiciones locales, garantizando así una entrada eficaz y sostenible en este nuevo escenario comercial.

Dentro del proceso de internacionalización y comercialización, es fundamental comprender el mercado al que se dirige la empresa, pues son temas que están altamente conectados, sin comercialización no hay internacionalización y sin un mercado meta no podemos internacionalizar. Según la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

(2023), el mercado se define como "el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, los cuales comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".

El análisis del mercado panameño no solo implica identificar a los compradores reales (quienes ya consumen productos similares), sino también a los compradores potenciales, es decir, aquellos consumidores que pueden verse atraídos por las propuestas de valor que Alfa Company ofrece. Esto requiere una investigación detallada de las necesidades locales, las preferencias de los consumidores, y las características del entorno económico, social y cultural de Panamá.

Como lo definen Lamb, Hair y McDaniel (2002), el mercado es "gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar" (p. 212). En el ámbito del marketing, el mercado no se limita a un espacio físico, sino que se refiere a un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo específico que puede ser satisfecho a través de un intercambio. En esencia, un mercado está compuesto por individuos u organizaciones que no solo tienen una necesidad o deseo, sino también la capacidad y la voluntad de adquirir dicho producto o servicio. Comprender este concepto es fundamental para cualquier estrategia comercial, ya que permite identificar el público objetivo y diseñar ofertas que resuenen con sus expectativas.

Entre otros de los conceptos a definir importantes para la comprensión de este TFG, se habla de la capacidad de fabricación la cual se refiere al volumen máximo de producción que una empresa puede lograr en un período de tiempo determinado, utilizando los recursos y procesos disponibles. No se trata solo de la cantidad de unidades que se pueden producir, sino también de la calidad, la variedad de productos y la flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado. Es un componente crítico en la

planificación estratégica, ya que una capacidad insuficiente puede llevar a la pérdida de oportunidades de venta, mientras que una capacidad excesiva puede resultar en costos de operación innecesarios (Slack et al., 2013).

Otros autores mencionan que la capacidad de fabricación se refiere al volumen máximo de productos que una empresa puede producir en un período determinado, bajo condiciones normales de operación y utilizando de manera eficiente sus recursos disponibles. Este concepto es clave dentro de la planificación de la producción, ya que permite a las organizaciones alinear su capacidad operativa con la demanda del mercado, evitar cuellos de botella y optimizar el uso de instalaciones, maquinaria y mano de obra (Heizer, Render, & Munson, 2020).

Para Alfa company es importante reconocer este concepto y aplicarlo en sus labores, les ayudaría no solo en tener mayor eficiencia en su producción, sino haría su proceso de logística más rápido y adaptado a las necesidades de sus clientes y la demanda de su mercado.

Ahora bien, está de la mano el concepto de la orientación de mercado, este se define como una filosofía empresarial que prioriza la comprensión y satisfacción de las necesidades o deseos de los clientes, y que busca anticipar demandas futuras para crear valor mediante innovación y adaptación constante (Hernández-Gil & Cabrera-Sánchez, 2023). Implica una recopilación sistemática de inteligencia sobre el mercado, su difusión entre los departamentos y la respuesta coordinada de la organización.

La orientación de mercado es especialmente relevante en el contexto de la internacionalización, ya que las empresas deben adaptar sus estrategias a los comportamientos, valores y preferencias locales de cada país. Para Alfa Company, entrar en el mercado panameño requiere de una adecuada adaptación de su oferta, tomando en cuenta las características culturales y sociales de los consumidores en Panamá, lo que

garantizará una conexión más efectiva con los clientes potenciales. Un modelo de negocios con una fuerte orientación al mercado panameño permitirá a Alfa Company adaptar sus productos de madera, sus estrategias de precios, promoción y canales de distribución para maximizar la aceptación y el consumo en este nuevo mercado. Esto es vital para evitar el error de simplemente "empujar" productos existentes sin considerar las particularidades del nuevo entorno.

La estructura de distribución se refiere a la red de intermediarios y procesos que una empresa utiliza para mover sus productos desde el punto de fabricación hasta el consumidor final. Incluye los canales de distribución (directos o indirectos), los intermediarios (mayoristas, minoristas, agentes) y la logística (transporte, almacenamiento, gestión de inventarios) que aseguran la disponibilidad del producto en el lugar y momento adecuados (Coughlan et al., 2006).

Una estructura de distribución eficiente es fundamental para la accesibilidad del producto y la satisfacción del cliente.

La estructura de distribución es un componente fundamental del sistema comercial de una organización, ya que define el conjunto de canales y actores involucrados en el traslado de bienes o servicios desde el productor hasta el consumidor final. Esta estructura puede configurarse de forma directa, cuando el producto llega al consumidor sin intermediarios, o indirecta, cuando intervienen agentes como mayoristas, minoristas, distribuidores u otros intermediarios (Kotler & Armstrong, 2021).

El diseño de la estructura de distribución depende de múltiples factores, entre ellos el tipo de producto, las características del mercado objetivo, los recursos logísticos disponibles, la cobertura deseada y el comportamiento del consumidor. Una estructura de distribución bien definida contribuye a mejorar la eficiencia del flujo de productos, optimizar costos, asegurar la disponibilidad en el punto de venta y fortalecer la relación

con los consumidores, convirtiéndose en un factor clave para la competitividad empresarial.

La elección de la estructura de distribución impactará directamente en la visibilidad de los productos de Alfa Company en Panamá, su accesibilidad para el consumidor y, en última instancia, su éxito comercial. Un modelo de negocios robusto debe detallar estas decisiones y justificar por qué son las más adecuadas para el mercado panameño y las capacidades de Alfa Company.

### **2.3 Marco de referencia organizacional**

Desarrollo y Construcción Alfa Company es una empresa de Costa Rica que se localiza en la provincia de Guanacaste, es reconocida por ser la empresa que lidera proyectos en Las Catalinas, playa Danta y en Zapotal de Carrillo como el Beach Club, también se debe de recalcar que Alfa Company presenta un gran compromiso con el desarrollo sostenible y eso se ve reflejado en las buenas prácticas de producción que desarrolla.

La empresa tiene aproximadamente nueve años y durante el inicio operaba a pequeña escala en sector de Tamarindo y Las Catalinas, sin embargo, con un progreso continuo y constante se convirtió en una marca sólida, liderando proyectos en el sector de Playa Danta, Playa Zapotal y Punta Cacique tanto en infraestructura, diseño, detalles de interiores y acabados, especialmente en muebles de madera con identidad nacional al gusto del cliente.

Hoy en día, además de la construcción de proyectos inmobiliarios, diseño y acabados, Alfa Company se especializa en la fabricación de muebles de madera de alta gama y su comercialización, con un fuerte compromiso con la sostenibilidad.

**La línea de productos que tiene en el catálogo actualmente es:**

Comedor personalizado

Muebles para exterior con protección natural

Estanterías, closets y muebles de empotrar

Piezas y esculturas de diseño decorativo con inspiración en la cultura

costarricense

La compañía se caracteriza por el uso de maderas legal y de origen responsable como lo es el cedro que es proveniente de bosques reforestados, pero también se caracteriza por la inspiración e incorporación de valores culturales en los diseños que se producen, además en la fabricación de los muebles de madera se desarrollan actualmente prácticas reutilizables como lo es el uso de los sobrantes de recortes, la donación de residuos a centros de estudios con la creación de piezas pequeñas a partir de material sobrante.

En el departamento operativo, Desarrollo y Construcción Alfaco, ha venido invirtiendo constantemente en adquirir maquinaria de excelente calidad y la mejora de las mismas, sin perder el valor artesanal y nacional en los muebles al fabricarlos.

La compañía cuenta con un Taller de maderas propio ubicado actualmente en la comunidad de Guardia, distrito de Nacascolo en Liberia, Guanacaste, constantemente se renuevan herramientas manuales e industriales en constante capacitación para el mejor aprovechamiento de las mismas, áreas de tratado y secado de madera, además se cuenta con un gran equipo capacitado que combina juventud e innovación con experiencia tradicional.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El capítulo tres muestra que esta investigación utiliza un enfoque cualitativo-descriptivo para detallar las capacidades de Alfa Company y su proyección en el mercado panameño mediante observaciones y análisis.

#### 3.1 Tipo de Investigación.

Para el presente trabajo se realizó una investigación con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo.

Por medio de la parte cualitativa la recolección de datos podrá facilitar la exploración de factores menos palpables como las preferencias del consumidor panameño, esto va desde el diseño y tipo de madera, las barreras y oportunidades percibidas por la empresa Alfa Company en el proceso de internacionalización, y las opiniones de expertos en comercio internacional y la industria maderera.

"El enfoque cualitativo se distingue por su capacidad intrínseca para explorar en profundidad fenómenos subjetivos y complejos que las metodologías cuantitativas no pueden captar completamente. Es fundamental para desentrañar las percepciones, motivaciones y experiencias de los actores, siendo particularmente valioso para identificar matices en las preferencias del consumidor (como diseño y materiales), comprender barreras contextuales y oportunidades en nuevos mercados, y recoger las ricas opiniones de expertos que requieren un análisis contextualizado y no solo una mera agregación numérica." (Delgado-Hernández & Soto-Acosta, 2023, p. 75).

¿Qué se puede esperar de una investigación cualitativa?

Identificar las características y preferencias del consumidor  
Comprender a fondo los canales de distribución en Panamá  
Conocer la percepción de la empresa Alfa Company sobre los desafíos y también las oportunidades a la hora de internacionalizarse  
Obtener perspectivas sobre la tendencia del mercado panameño

### **3.2 Fuentes de Información**

#### **3.2.1 Fuentes primarias**

Como fuentes primarias se utilizó la información brindada por los mismos actores y personas que están relacionadas con el mercado de muebles y con el proceso de internacionalización. Se busca incluir la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a directivos de la empresa Alfa Company.

El pilar considerado como el más importante y con quien se ha tenido contacto directo es con Alfa Company, ellos son quienes por medio de entrevistas semiestructuradas han dado información de primera mano y específica que no se encuentra disponible en fuentes ya publicadas. La información obtenida de las entrevistas con los señores directivos de Alfa Company será crucial para comprender sus capacidades de producción, sus expectativas y los recursos disponibles para la exportación de los productos, asimismo como para conocer su experiencia con el mercado local, potencial de productos para exportación y conocimiento de posibles canales de comercialización.

Se dice que las fuentes primarias de recolección de información es la "que proporciona datos de primera mano; es decir, la información es recolectada directamente por el investigador o por una persona o entidad autorizada para recolectarla" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, citado en Universidad de Puerto Rico en Arecibo, 2024, p. 11).

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

Cabe mencionar que como fuente secundaria se realizó la revisión y análisis de las informaciones que ya han sido publicadas y procesadas por otros autores o instituciones. Específicamente, se consultaron informes de mercado sobre la industria Mueblera en Panamá y Centroamérica, mediante esto se requiere proporcionar una escena general del tamaño del mercado panameño, y su tasa de crecimiento, las tendencias de consumo y la identificación de segmentos clave, así como la presencia de competidores actuales y potenciales.

Estos informes son cruciales para dimensionar la oportunidad de negocio que puede tener Alfa Company y asimismo entender la dinámica competitiva, basándose en proyecciones y análisis recientes.

A través de la investigación logró ver estudios sectoriales sobre la madera y el tipo de manufactura que se verá en este, también se comprendió la disponibilidad y costos de materia prima, esto en maderas como Melina y Roble, hasta las innovaciones en procesos productivos ya que se quiere que la producción sea de manera sostenible y la importancia de las certificaciones de sostenibilidad.

Se recurrió a artículos académicos y publicaciones que han hecho entidades como PROCOMER especializados en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (PYMES) y en la formulación de modelos de negocio, los cuales aportarán marcos teóricos.

Esta información que ya es preexistente permitió realizar un diagnóstico de manera preliminar en un exhaustivo mercado panameño, identificando el tamaño, las tendencias de crecimiento, los principales competidores y los canales de distribución ya establecidos. Por ejemplo, las estadísticas de comercio exterior de PROCOMER (2024) pueden indicar patrones de exportación de muebles de Costa Rica a Panamá, y asimismo los informes del MEF de Panamá (2024)

Seguidamente se presenta el análisis relacionado de los objetivos específicos con las fuentes de información.

**Tabla 1**

**Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados**

Objetivo Específico	Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Diagnosticar la situación actual de la empresa Alfa Company y su capacidad de fabricación de muebles de madera.	Los directivos, ingenieros y encargados de taller de maderas de Alfa Company a través de entrevistas semiestructuradas y por medio de observación directa de las instalaciones y procesos de manufactura.	Estas fuentes se encontraron a través de informes internos de la empresa, documentos técnicos de producción, planos de los muebles y registros de capacidad instalada.
Analizar la industria Mueblera en Panamá que permita el conocimiento en la orientación de este mercado.	Entrevista a experto en comercio internacional y distribuidores de muebles a Panamá	Informes de Procomer en relaciona estadísticas de exportación de muebles a Panamá o de la industria Mueblera en Centroamérica, artículos académicos o revistas especializadas.

<p>Determinar la estructura de comercialización y distribución de los muebles de madera hacia el mercado de Panamá.</p>	<p>Por medio de entrevistas a empresas de logística, a empresas aduaneras y manteniendo conversaciones con distribuidores locales en Panamá.</p>	<p>Reportes relacionados a las cadenas de distribución en la región relacionada a los muebles de madera, registros de PROCOMER y de la Cámara de Comercio de Panamá</p>
<p>Diseñar un modelo de negocios basado en CANVAS para la comercialización e internacionalización de los muebles de madera en el mercado panameño.</p>	<p>Información directa recuperada por los directivos de la empresa sobre alianzas y capacidad productiva de Alfa Company.</p>	<p>Manuales de negocios internacionales, bibliografías sobre el modelo CANVAS, estudio de PYMES de CR exportadoras y guías de internacionalización indicadas por organizaciones especializadas.</p>

Elaboración propia a partir de objetivos específicos, 2025

### **3.3 Técnicas de investigación**

Para la elaboración de este Trabajo Final de Graduación se aplicaron diferentes técnicas de investigación para poder recopilar información confiable y necesaria que ayude a cumplir con los objetivos planteados.

Primeramente, se tomó la decisión de realizar entrevistas semiestructuradas a directivos, ingenieros y personal del Taller de Maderas de Alfa Company, con el objetivo de lograr tener información de primera mano sobre la capacidad productiva, los procesos de producción, la visión empresarial y las intenciones de la compañía hacia una internacionalización. De la misma forma, se realizaron entrevistas a expertos en comercio internacional y empresas de logística y distribuidores de muebles en Panamá, lo que ayuda a comprender el mercado de una mejor forma y saber un poco más de la estructura de comercialización de este país.

Para complementar lo anterior, se pudo aplicar lo que es la observación directa de las instalaciones de Alfa Company, lo que ayudó la confirmación de la capacidad de infraestructura, los procesos de fabricación y el control de la calidad a la hora de la fabricación de los muebles de madera, esto dio como resultado un punto de vista claro sobre los recursos que la empresa tiene para enfrentar una internacionalización.

Además, también se realizó un análisis documental que en este incluye revisión de informes internos de la empresa, manuales técnicos de producción, planos de muebles, registro de capacidad instalada. Desde el punto de vista externo, se consultaron a registros de PROCOMER, reportes de la Cámara de Comercio de Panamá, artículos académicos.

Por otro lado, se realizó una revisión de varias fuentes bibliográficas con el fin de dar un mayor contexto de los conceptos y metodologías relacionadas con la internacionalización de una empresa y la gestión estratégica que esta conlleva. El uso de una forma conjunta de estas técnicas permite el mejor análisis de la información, dando tanto fuentes primarias como secundarias, lo que da un análisis integral del estudio presentado

### **3.3.1 Observación:**

Se apoya en tres técnicas de investigación cualitativa principales para recopilar datos: entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental.

Entrevistas semiestructuradas: Se utilizaron para obtener información de primera mano. Se entrevistó a directivos y personal de Alfa Company para entender su capacidad productiva y su visión, así como a expertos y distribuidores en Panamá para comprender el mercado y la estructura de comercialización.

Observación directa: Esta técnica se aplicó para complementar las entrevistas y validar la información. Se observaron las instalaciones, los procesos de fabricación y el control de calidad en el taller de Alfa Company, lo que permitió tener una visión clara de los recursos reales de la empresa.

Análisis documental: Consistió en la revisión de informes y documentos existentes. Esto incluyó informes internos de la empresa (manuales técnicos, registros) y fuentes externas (registros de PROCOMER, reportes de la Cámara de Comercio de Panamá), proporcionando un marco de referencia y un contexto amplio para la investigación.

La combinación de estas tres técnicas, al usar fuentes primarias y secundarias, permitió un análisis integral y completo para el trabajo de graduación.

### **3.3.2 Entrevistas a Profundidad:**

En base a la entrevista realizada al dueño de la empresa Alfa Company, se indica que la compañía cuenta con más de quince años de experiencia en la elaboración de muebles de madera, destacando el diseño, la calidad y el uso de maderas certificadas que brindan sostenibilidad y trazabilidad. Señala el entrevistado que su principal diferenciador es la mezcla entre lo artesanal y la innovación, lo que les da la oportunidad de ofrecer muebles duraderos y personalizados.

En la entrevista también se indica que la capacidad de producción actualmente es de aproximadamente entre 100 y 150 unidades mensuales, pero todo depende del tamaño del mueble y la cantidad de detalles que este tenga. Entre las innovaciones más recientes se indica que se han innovado en procesos de secado especializados y el uso de software de diseño.

Referente a la internacionalización, el entrevistado indicó que la República de Panamá sería el primer destino de exportación estructurado de expansión que ha realizado, tras pequeñas experiencias igualmente en Panamá y a Nicaragua, el indicó y reconoció barreras como los costos logísticos, la burocracia en aduanas, aunque también indicó las oportunidades en el mercado de Panamá, ya que esta población valora el diseño moderno, la sostenibilidad y la calidad.

Ya más enfocados a la comercialización y la permanencia de la marca en Panamá, el propietario considera que ve más viable iniciar con alianzas con distribuidores locales y ya posteriormente incursionar con ventas en la web, además también destacó

que es de carácter fundamental contar con socios en el área de la logística confiables y el apoyo de instituciones como PROCOMER.

Antes de finalizar la entrevista, él dio como resultado que los retos principales que Alfa Company presentan al internacionalizarse en tres palabras son: Logística, competitividad y posicionamiento, y señala que Panamá presenta una gran oportunidad estratégica para proyectar calidad y sostenibilidad costarricense en el mercado extranjero.

### **3.3.3 Análisis de Documentos:**

Se realizó un análisis de documentos como una técnica de investigación que consiste en la revisión sistemática de información preexistente para recolectar datos complementarios a las entrevistas y la observación. Para este proyecto, esta técnica es fundamental para obtener una visión completa del contexto de la empresa y del mercado panameño.

Documentos Internos de la Empresa: Esto incluye informes de producción, manuales técnicos y registros de capacidad de la maquinaria. Esta información nos proporcionó un panorama auténtico de las operaciones y recursos internos de Alfa Company.

Fuentes Secundarias Externas: Se refiere a la consulta de informes de mercado sobre la industria Mueblera de Panamá, estadísticas de comercio exterior de PROCOMER y publicaciones de entidades como la Cámara de Comercio de Panamá. Estos documentos son cruciales para entender el tamaño del mercado, sus tendencias, y la dinámica competitiva.

### **3.3.4 Análisis de Casos:**

En este tipo de caso el estudio a profundidad de la entidad, situación. En este trabajo, el caso principal de estudio es la misma empresa Alfa Company.

Esta técnica se aplica para diagnosticar la situación interna de la compañía, esto al tratar a Alfa Company como un "caso," se puede realizar un diagnóstico integral de sus capacidades únicas, recursos y desafíos específicos para la internacionalización, como se planteó en el primer objetivo.

### **3.4 Procedimiento de investigación**

El procedimiento de observación es la hoja de ruta que garantiza que la información recopilada en el taller de Alfa Company sea sistemática, relevante y útil para los objetivos de la investigación. Su ejecución se divide en tres fases principales: preparación, ejecución y documentación.

Preparación de la observación: Antes de visitar las instalaciones, el equipo de investigación elaborará una Guía de Observación. Este documento servirá como instrumento de recolección de datos y contendrá una lista de verificación con los elementos clave a observar para diagnosticar la capacidad productiva de la empresa, como el tipo y estado de la maquinaria, el flujo de trabajo, el manejo de materias primas y los procesos de control de calidad.

Ejecución de la Observación: Una vez en el sitio, se realizará una observación no participante. Esto significa que como investigadores no intervendremos en los procesos de la empresa, limitándose a observar, tomar notas y, si es autorizado por la empresa, capturar material visual como fotografías o videos. El objetivo es obtener una visión objetiva y real de las operaciones diarias de Alfa Company sin alterar su flujo de trabajo.

Documentación y Análisis: Inmediatamente después de la visita, toda la información recolectada en la Guía de Observación se digitalizó y organizó. Estos datos empíricos son la base para la validación de la información obtenida a través de las entrevistas, permitiendo a los investigadores confirmar la capacidad productiva de Alfa Company y detectar posibles áreas de mejora.

### **3.4.1 Observación:**

El procedimiento de observación es la hoja de ruta que garantiza que la información recopilada en el taller de Alfa Company sea sistemática, relevante y útil para los objetivos de la investigación. Su ejecución se divide en tres fases principales: preparación, ejecución y documentación.

Preparación de la observación: Antes de visitar las instalaciones, el equipo de investigación elaborará una Guía de Observación. Este documento sirvió como instrumento de recolección de datos y contiene una lista de verificación con los elementos clave a observar. La guía se centró en los siguientes aspectos para diagnosticar la capacidad productiva de la empresa:

Maquinaria y Equipo: Tipo, antigüedad, estado y capacidad de las máquinas.

Distribución del Taller: El flujo de trabajo y la organización de las diferentes áreas (corte, ensamblaje, acabado, almacenamiento).

Materias Primas: Tipos de madera en inventario y el manejo de los residuos y sobrantes.

Procesos de Producción: El método de fabricación de los muebles, los tiempos estimados para cada etapa y los controles de calidad aplicados.

Prácticas Sostenibles: La forma en que la empresa gestiona los desechos, la reutilización de materiales y las certificaciones a la vista.

### 3.5. Sujetos de investigación

Los sujetos para la presente investigación son:

Jefe del departamento de Recursos Humanos y jefe del departamento de Taller de Maderas

### 3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación

A continuación, se presenta las relaciones e interrelaciones de las variables identificadas en el presente trabajo de graduación

#### Figura 1

Relaciones e interrelaciones de las categorías.



Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2025

### **3.7 Tabla de congruencia**

La tabla de congruencia constituyó el hilo conductor para el cumplimiento de cada objetivo propuesto en esta investigación, explicando sobre los productos que se obtuvieron y la fuente de donde se generó la información.

**Tabla 2**

*Matriz de congruencia: Objetivo 1*

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué elementos debe contemplar Alfa Company en su modelo de negocios para su proceso de internacionalización y comercialización de sus muebles de madera hacia el mercado panameño?	Proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Company ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste dirigido al mercado Panameño.	¿Cuáles es la situación actual y la capacidad de fabricación de muebles de madera de Alfa Company?	Diagnosticar la situación actual de la empresa Alfa Company y su capacidad de fabricación de muebles de madera.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación.  Documentar todo el proceso.	04 de agosto de 2025	08 de agosto de 2025	Equipo investigador	Conocer la situación actual de la empresa, costo de producción, eficiencia y durabilidad en producción.  Comprobar y confirmar su deseo de comercialización en el extranjero	Fuentes primarias	Propietaria	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Observación	Guía con preguntas  Guía de observación

								o de su producto.					
								Recopilar información sobre el FODA, además información complementaria para las fuerzas de Porter, PESTEL y perfil del consumidor al que desea llegar.					

Elaboración propia, 2025

**Tabla 3**

**Matriz de congruencia: Objetivo 2**

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué elementos debe contemplar Alfa Compañy para su proceso de internacionalización y comercialización de sus muebles de madera hacia el mercado Panameño?	Proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Compañy ubicada en Zapotal de Carrillo,	¿Cómo se caracteriza la industria mueblera en Panamá y cuáles son sus principales oportunidades y desafíos?	Analizar la industria mueblera en Panamá.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	25 de agosto de 2025	30 de setiembre de 2025	Equipo investigador	Información secundaria sobre el mercado panameño, en especial el mercado, enfocadas en tendencias de consumo, gustos y preferencias, competencia, moda, proyección de	Fuentes secundarias	PROC OMER  Embajada de Costa Rica en Panamá  Funcionario comercial Panamá	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

<p>Guanacaste dirigido al mercado Panameño.</p>							<p>ventas, principal es distribuidores y proveedores.</p> <p>Con esta información y con la de la tabla 1, se espera diseñar la propuesta de este trabajo.</p>					
---	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

Elaboración propia, 2025

**Tabla 4**

**Matriz de congruencia: Objetivo 3**

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué elementos debe contemplar Alfa Company para su proceso de internacionalización y comercialización de sus muebles de madera hacia el mercado Panameño?	Proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Company ubicada en Zapotal de Carrillo, Guanacaste dirigido	¿Cuál es la estructura de comercialización y distribución más efectiva para los muebles de madera de Alfa Company en el mercado panameño? ¿Existen interés en este tipo de productos?	Determinar la estructura de comercialización y distribución de los muebles de madera hacia el mercado de Panamá.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el	13 de octubre de 2025	07 de noviembre de 2025	Equipo investigador	Con la información recopilada al cumplir los objetivos 1 y 2, se elabora una propuesta con estrategias de marketing internacional para la comercialización de producto	Fuentes primarias y Fuentes secundarias	Propietaria  PROC OMER  Embajada de Costa Rica en Panamá  PROP anamá	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

al mercado Panameño.			proceso.				s a base de madera como por ejemplo muebles de cocina o decorativos.					
							Estas estrategias se enfocarán con base a los factores ligados al FODA, PESTEL y Fuerzas de Porter.					

Elaboración propia, 2025

Tabla 5

**Matriz de congruencia: Objetivo 4**

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué elementos debe contemplar Alfa Company para su proceso de internacionalización y comercialización de sus muebles de madera hacia el mercado Panameño?	Proponer un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de muebles de madera para la empresa Alfa Company ubicada en Zapotale de	¿Qué propuesta de marketing internacional sería la más efectiva para comercializar e internacionalizar los muebles de madera de Alfa Company en el mercado	Diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización e internacionalización de los muebles de madera en el mercado panameño.	Realizar una entrevista a la propietaria.  Poner en práctica la técnica de observación	13 de octubre de 2025	07 de noviembre de 2025	Equipo investigador	Un plan visual detallado del modelo de negocios que incluya los nueve bloques (segmento de clientes, propuesta de valor, canales, etc.) aplicados específicamente a la internacionalización de Alfa	Fuentes primarias y Fuentes secundarias	Propietaria  PROC OMER  Embajada de Costa Rica en Panamá  PROPanamá	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

Carrillo, Guanacaste dirigido al mercado Panameño.	o panameño?		Docu ment ar todo el proce so.				Company en el mercado panameño .						
--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El presente capítulo se enfoca en datos de desarrollo y construcción Alfaco. Se realizó una serie de preguntas a la empresa con el fin de recopilar información de primera mano para la elaboración del modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de productos a base de madera hacia el mercado de Panamá y los resultados se muestran a continuación en formato prosa.

#### **4.1 Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa**

El propietario de Alfa Company indicaba en la entrevista que la creación de la empresa surgió por la necesidad de brindar un servicio de construcción y diseño integral en Guanacaste con estándares altos de calidad y con la incorporación de prácticas sostenibles con el medio ambiente. Con el pasar de los años, la empresa buscó la oportunidad de diversificación de sus actividades hacia la fabricación de muebles y su comercialización, en su momento hubo un pequeño proceso de exportación a Panamá, pero no necesariamente muebles, si no materiales en general, ya que se tenía un proyecto en el vecino país del sur, pero esa fue la única vez que la empresa exportó materiales. El nombre de Alfaco fue inspirado en el liderazgo que la palabra “Alfa” caracteriza y “CO” es la abreviación de “company”.

Al inicio, la empresa contaba con pocas herramientas y un pequeño taller de maderas, por lo que se necesitó una inversión inicial financiada principalmente con recursos propios y en un menor grado, con financiamiento por parte de una entidad bancaria. En la actualidad se posee un taller totalmente equipado en Guardia, Liberia y un inventario de maderas certificadas con constante compras de las mismas. Para analizar el

precio final del producto se realiza a partir de costos reales de producción, gastos operativos y un margen competitivo contando con asesoría contable.

El propietario indicó que los meses de mayor venta es noviembre a abril, coincidiendo con la temporada alta del turismo en Costa Rica, además también dijo que la empresa actualmente tiene más de 18 proyectos habitacionales entre Las Catalinas en playa Danta, Discovery Zapotal en playa Zapotal y en Punta Cacique en Carrillo de Guanacaste. Entre las ventajas y valor agregado de los muebles presenta el uso de maderas legales y sostenibles, diseños personalizados con identidad guanacasteca y costarricense con acabados de alta calidad, por otro lado, también reconoció algunas áreas por mejorar como la promoción por medios digitales y ampliar alianzas comerciales con miras a la internacionalización.

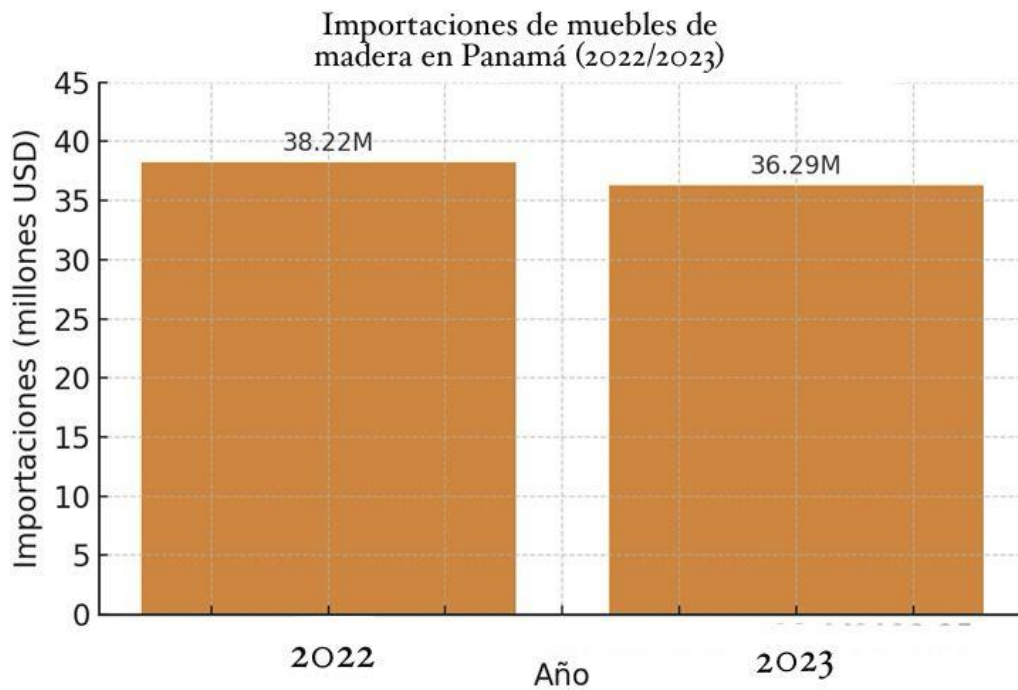
La empresa cuenta con relaciones estables con sus proveedores y el objetivo a mediano plazo es la incorporación al mercado de Panamá con una línea de muebles de madera sostenibles y aprovechando la cercanía que ofrece este país. El dueño considera que este proceso permitirá consolidar la marca, diversificar utilidades y posicionar a Alfa Company como un referente regional en calidad y responsabilidad ambiental.

## 4.2 Información relacionada con las tendencias de consumo de muebles de madera en Panamá.

### Tendencias de Muebles de Madera en Panamá

A continuación, en la figura 2 se presenta la evolución de las importaciones de muebles de madera y los principales importadores en Panamá.

**Figura 2**



**Fuente:**

<https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/PAN/year/2023/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/940360> y <https://www.statista.com/outlook/emo/furniture/panama>

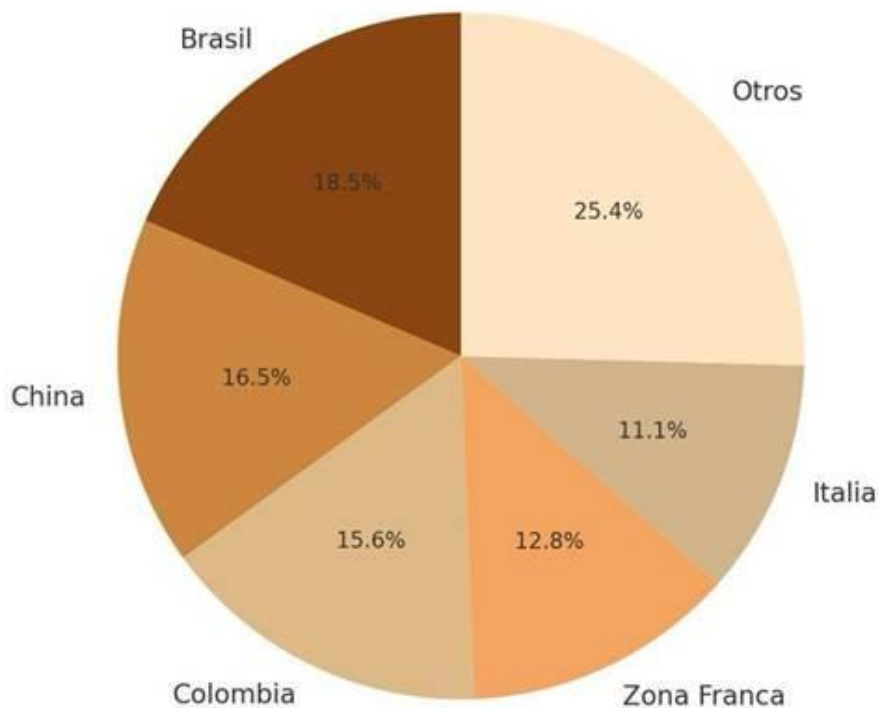
Esta figura indica el valor de las importaciones de muebles de madera en Panamá, comparando los años 2022 y 2023. Se puede observar una leve disminución, pasando de

USD 38,22 millones en 2022 a USD 36,29 millones en 2023 (World Integrated Trade Solution [WITS], 2023), lo que indica una caída moderada en la demanda o en los precios de estos productos, en el caso del 2024, no se encontraron datos con certeza y consolidados, sin embargo, esta tendencia registrada en el 2023 no se consideró que fuese a largo plazo, ya que hay informes como el de Statista 2025 que indica un crecimiento en la demanda para el año 2025.

Según Statista 2025, indica que el mercado de muebles de Panamá en general llegaría a ingresos de USD 166.8 millones en el año 2025, con un crecimiento compuesto entre 9.6% entre el 2025 y el 2029. Esto se debe, entre otros factores, al incremento en proyectos de construcción residencial y de comercios, así como a la tendencia del comercio electrónico de muebles y artículos para el hogar (eCommerceDB, 2025).

Figura 3

### Principales países proveedores de muebles de madera 2023



**Fuente:** <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/PAN/year/2023/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/940360>

La figura circular indica la participación de los principales países que exportan muebles de madera a Panamá en 2023. Brasil lidera el mercado, seguido por China, Colombia, las zonas francas e Italia. Esto revela una alta dependencia de proveedores externos para satisfacer la demanda local de muebles de madera, lo que da la oportunidad a Alfa Company de posicionarse en el mercado panameño como una de las

empresas que logren llenar la demanda de muebles de madera en Panamá. (World Integrated Trade Solution [WITS], 2023).

### 4.3 Análisis FODA

Seguidamente se presenta el análisis FODA, relacionado con la empresa Alfaco.

**Tabla 6**

*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Productos de alta calidad y diseño único Compromiso con la sostenibilidad Identidad y valor cultural Equipo humano capacitado Infraestructura productiva propia	Mercado panameño con alto poder adquisitivo Demanda del sector inmobiliario Valor creciente de la sostenibilidad Tendencia de consumo en diseño
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Costos de exportación Falta de conocimiento específico del mercado panameño Posibles limitaciones del personal Capacidades productivas y de logística poco evaluadas	Competencia existente en Panamá Requisitos y regulaciones de importación Sensibilidad de los consumidores a los precios establecidos Riesgos a la hora del transporte

Elaboración propia 2025

La empresa Alfa Company destaca comercializar muebles con diseños personalizados, con un enfoque de sostenibilidad y que son de alta calidad, el equipo de producción es capacitado adecuadamente y de producción propia, lo que permite competir con el valor de la diferenciación y el cultural. Panamá con su vasto poder adquisitivo y una constante creciente demanda de muebles y de diseño sostenible, brinda una oportunidad clave para la expansión y la comercialización.

Cabe mencionar que presenta elevados costos de exportación y una falta de conocimiento del mercado de Panamá, poco conocimiento del proceso de exportación y limitaciones en temas de logística internacional que pueden llegar a afectar la competitividad de la empresa en el mercado de Panamá. Por otro lado, lo que es la competencia local, los requisitos de importación y los riesgos del transporte forman parte de aquellas amenazas que deben ser tomadas en cuenta para su respectiva mitigación y prevención

Alfa Company presenta una base sólida para el proceso de internacionalización, sin embargo, se deben realizar ajustes estratégicos desde el punto de vista de la logística, precios y estudios de mercado para así aprovechar plenamente la oportunidad y minimizar los riesgos

#### **4.4 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter.**

A continuación, se muestra el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales se relacionan con el mercado destino.

#### **4.5. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores en el mercado panameño para Alfa Company es moderada a alta. Si bien la industria no tiene barreras de entrada extremadamente altas en términos de capital, Alfa Company tiene ventajas competitivas basadas en su calidad, diseño y sostenibilidad. Sin embargo, la entrada de competidores locales o de otras regiones podría darse por:

**Capacidad productiva:** La capacidad de fabricación propia de Alfa Company le da una ventaja, pero un nuevo competidor podría invertir en tecnología similar.

**Diferenciación de productos:** Alfa Company se distingue por el uso de maderas sostenibles y el diseño con valor cultural. Un nuevo competidor que ofrezca productos similares o con un diseño muy atractivo podría ser una amenaza.

**Economías de escala:** Es probable que Alfa Company no tenga las mismas economías de escala que los grandes productores internacionales, lo que podría hacer que su estructura de costos sea más alta.

Sin embargo, hay otros factores que más bien dificultan la entrada de los nuevos competidores. Por ejemplo, Alfa Company presenta ventajas competitivas muy consolidadas como lo es la capacidad de producción propia, diseño personalizado desde una perspectiva cultural y uso de maderas sostenibles, lo que da una gran diferenciación, aspectos que empresas nuevas que deseen ingresar al mercado de Panamá no cuentan, así mismo, también la gran fidelización que cuentan los clientes con más reconocidas, se

unen las regulaciones de importación y los costos de la logística internacional, son barreras que limitan la competencia directamente

#### **4.5.1 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes potenciales de Alfa Company en Panamá sería moderado a alto, especialmente en el segmento de proyectos arquitectónicos y clientes de alto valor. Esto se debe a varios factores:

**Abundancia de opciones:** Los clientes tienen acceso a una amplia variedad de proveedores locales e internacionales de muebles.

**Personalización:** El segmento de clientes de alta gama valora la personalización, lo que les da poder de negociación para solicitar modificaciones o diseños a la medida.

**Acceso a la información:** Con la facilidad de acceso a información en línea, los clientes pueden comparar precios, calidad, diseños y opciones de sostenibilidad de diferentes proveedores.

#### **4.5.2. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta en el mercado de muebles en general, pero moderada en el segmento de alta gama.

**Materiales alternativos:** Los muebles fabricados con materiales como aglomerado, MDF, metal, plástico o incluso bambú son sustitutos directos de los muebles de madera.

**Productos de menor costo:** El mercado está inundado de muebles importados de producción masiva y bajo costo, lo que podría atraer a clientes más sensibles al precio.

**Muebles prefabricados y modulares:** Aunque no tienen la misma calidad o diseño que los muebles de Alfa Company, pueden ser una opción para proyectos que buscan rapidez y soluciones estandarizadas.

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

El poder de negociación de los proveedores de Alfa Company es bajo.

Disponibilidad de materia prima: La empresa utiliza maderas como el cedro y la melina, que son comunes en Costa Rica y en la región. Esto le permite tener múltiples opciones de proveedores y, por lo tanto, un mayor control sobre los costos de materia prima.

Relación a largo plazo: Alfa Company podría establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores de madera, lo que le permitiría negociar mejores precios y condiciones de pago.

#### **4.5.4. Rivalidad entre competidores existentes**

Ya que Panamá cuenta con empresas locales consolidadas y marcas internacionales, la rivalidad entre los competidores es alta y con fuerte posicionamiento. Entre los principales competidores está Furniture City, cuenta con diecisiete años de experiencia en el mercado de Panamá (Eldeph, s. f.), y Muebles Jamar, uno de los mayores importadores de muebles de madera del país (Notifix, 2023). Una empresa costarricense enfocada en la industria de los muebles de madera y que se encuentra atendiendo el mercado de Panamá es Euromobilia, se centra en muebles de madera de alta gama desde una perspectiva sostenible y su respectiva instalación (Euromobilia, 2024).

Estas empresas compiten en una guerra de precios, incentivada por distribuidores que desean captar clientes del segmento medio-alto, lo que obliga a las empresas a tener márgenes ajustados, sin embargo, Alfa Company debe buscar la diferenciación mediante una estrategia basa tanto en la sostenibilidad, calidades artesanas y un diseño con identidad cultural, son aspectos pocos explotados por los competidores en la actualidad.

## **4.6 Análisis P.E.S.T.E.L**

En este punto se realiza el análisis PESTEL, y se toman en cuenta diferentes características relacionadas con el entorno y la empresa.

### **4.6.1 Factores Políticos**

Estabilidad gubernamental: Panamá tiene una estabilidad política relativa en la región, lo que es favorable para la inversión extranjera. Un gobierno estable reduce el riesgo de cambios inesperados en políticas de importación o aranceles. (Panamá: Panorama General, s. f.)

Acuerdos comerciales: La relación comercial entre Panamá y Costa Rica, posiblemente a través de acuerdos bilaterales o regionales, puede facilitar el comercio de bienes como los muebles, reduciendo barreras arancelarias y burocráticas. Grayrids (s. f.)

Políticas de fomento a la inversión: Las políticas gubernamentales panameñas pueden ofrecer incentivos fiscales o de otro tipo para la inversión en sectores específicos, lo que podría beneficiar a Alfa Company si se alinea con estas iniciativas. Panamá: Panorama General. ( s. f.)

### **4.6.2 Factores Económicos**

Crecimiento económico: Panamá ha experimentado un crecimiento económico constante y es conocido por su fuerte sector de servicios, infraestructura y construcción. Este crecimiento genera una demanda continua de mobiliario de calidad para proyectos residenciales y comerciales. Panamá: Panorama General, (s. f.-b)

Nivel de ingresos: La existencia de un segmento de población con ingresos medios y altos en Panamá, así como un mercado de lujo en crecimiento, indica que hay una base de clientes con el poder adquisitivo necesario para adquirir los muebles de alta gama de Alfa Company. Panamá: Panorama General, (s. f.-b)

Tipo de cambio: El uso del dólar estadounidense como moneda en Panamá elimina el riesgo de tipo de cambio para las transacciones con empresas que también

operan en dólares o en colones costarricenses con una paridad estable, lo que simplifica la estructura de precios. «El dólar En Panamá: Un Termómetro Para la Economía Regional», (2025)

#### **4.6.3 Factores Sociales**

Tendencias de consumo: Los consumidores panameños están cada vez más orientados a la calidad, la estética y el diseño. Existe una valoración creciente por los muebles únicos, personalizados y con historias detrás de su fabricación. El Consumidor Panameño Se Vuelve Más Emocional, Revela Informe (s. f.)

Estilo de vida: El estilo de vida de la clase media-alta y alta en Panamá incluye un interés por la decoración del hogar, la exclusividad y la diferenciación. Op (2024)

Influencia cultural: Aunque se busca un diseño moderno, la incorporación de elementos culturales en los muebles de Alfa Company podría generar una conexión emocional con clientes que valoran la artesanía y la identidad cultural de la región centroamericana. Op (2024)

#### **4.6.4 Factores Tecnológicos**

Comercio electrónico: El crecimiento de las plataformas de comercio electrónico y la fuerte presencia de consumidores en redes sociales como Instagram y Pinterest en Panamá facilitan la comercialización y promoción de los muebles de Alfa Company, permitiendo llegar a un público más amplio.

Logística y seguimiento: Las tecnologías de rastreo y gestión logística (por ejemplo, el uso de software de seguimiento de envíos) pueden optimizar la cadena de suministro y brindar transparencia al cliente durante el proceso de entrega de los muebles.

Maquinaria de producción: La inversión de Alfa Company en maquinaria especializada les permite mantener un estándar de alta calidad, que es un diferenciador clave frente a la producción artesanal menos tecnificada.

#### **4.6.5 Factores Ecológicos**

Conciencia ambiental: La creciente preocupación por la sostenibilidad y el origen de los productos es una tendencia global que también se observa en Panamá. Op. (2024)

Certificaciones: Las certificaciones de madera sostenible y el uso de materiales de origen responsable son un valor añadido que los consumidores panameños pueden apreciar, lo que le da a Alfa Company una ventaja competitiva.

Huella de carbono: La empresa puede comunicar su compromiso con la reducción de la huella de carbono mediante prácticas de producción sostenibles y el uso de maderas reforestadas.

#### **4.6.6 Factores Legales**

Regulaciones de importación: Es crucial para Alfa Company entender y cumplir con todas las regulaciones aduaneras, aranceles e impuestos de importación en Panamá.

Protección de propiedad intelectual: Las leyes de protección de marca y diseño en Panamá son importantes para salvaguardar los diseños únicos de Alfa Company y evitar la copia por parte de la competencia.

Normas de calidad y seguridad: La empresa debe asegurarse de que sus productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad exigidos por la legislación panameña para evitar problemas legales y de reputación.

#### **4.7 Análisis de la selección del mercado meta**

El mercado panameño es un objetivo estratégico para Alfa Company por varias razones, lo que justifica la selección de estos segmentos:

Poder adquisitivo: El análisis PESTEL reveló que Panamá tiene un crecimiento económico constante y un alto nivel de ingresos en los segmentos seleccionados, lo que asegura que existe una demanda potencial para productos de alta gama.

Alineación de la propuesta de valor: La propuesta de valor de Alfa Company, basada en la alta calidad, la sostenibilidad, y el diseño con valor cultural, se alinea perfectamente con las preferencias de los clientes meta. La valoración de maderas certificadas y productos únicos por parte de los consumidores panameños es una ventaja competitiva.

Crecimiento del sector de la construcción: El auge en la construcción de proyectos inmobiliarios y hoteleros en Panamá representa una oportunidad constante y a gran escala para Alfa Company. Trabajar directamente con inmobiliarias y arquitectos permite asegurar contratos grandes y recurrentes.

Posibilidad de personalización: El enfoque de Alfa Company en ofrecer diseños a la medida se adapta a las necesidades de estos segmentos, que buscan exclusividad y productos que se integren perfectamente en sus proyectos o hogares.

#### **4.7.1 Selección del país**

La selección del país para la internacionalización de una empresa es una de las decisiones más cruciales en la estrategia de expansión. No se trata solo de encontrar un mercado con demanda, sino de identificar uno que ofrezca un entorno favorable, una alineación con las capacidades de la empresa y una alta probabilidad de éxito. Para Alfa Company, el proceso de selección de Panamá como mercado meta se basó en una evaluación detallada de factores estratégicos que lo convierten en el destino ideal para la propuesta de valor.

##### **4.7.1.1 Análisis de la selección del país: Panamá**

La elección de Panamá como mercado de destino para la internacionalización de Alfa Company se justifica por una combinación de factores geográficos, económicos, sociales y comerciales que lo convierten en un mercado altamente atractivo y viable.

#### **4.7.1.2 Proximidad Geográfica y Logística**

Panamá es un país vecino de Costa Rica, lo que reduce significativamente las distancias de transporte y los tiempos de entrega. Esta proximidad geográfica permite una logística más sencilla y menos costosa en comparación con mercados más lejanos. Al compartir una frontera terrestre y tener un acceso marítimo eficiente, se minimizan los desafíos relacionados con la cadena de suministro internacional, como los altos costos de flete, los largos tiempos de tránsito y los riesgos asociados con la manipulación de la carga. La facilidad para gestionar el transporte terrestre y los trámites aduaneros entre ambos países convierte a Panamá en una opción logísticamente eficiente para un producto como los muebles, que puede ser voluminoso y delicado.

#### **4.7.1.3 Estabilidad Económica y Alto Poder Adquisitivo**

Panamá ha mantenido una de las economías más estables y dinámicas de la región, con un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas. Su economía, dolarizada y orientada a los servicios, atrae una importante inversión extranjera, especialmente en el sector inmobiliario y de la construcción y ha sido incentivado por el transporte, la logística y los servicios financieros (IMF, 2024).

Este crecimiento ha generado un segmento de mercado con un alto poder adquisitivo, particularmente en las zonas urbanas, que valora y demanda productos de alta gama y diseño exclusivo. De hecho, Panamá ha atraído a marcas de lujo internacionales que respaldan esta demanda local de bienes premium (Oxford Business Group, 2015).”

La presencia de este mercado de lujo y de clientes con ingresos disponibles es crucial para un negocio como Alfa Company, cuyos productos no compiten por precio, sino por calidad y diferenciación.

#### **4.7.1.4 Mercado de Nicho y Oportunidades de Crecimiento**

El análisis reveló que existe una demanda específica en Panamá para muebles de alta calidad, durabilidad y diseño personalizado, especialmente en proyectos residenciales y de hotelería. Alfa Company, con su enfoque en la artesanía de calidad y el uso de maderas sostenibles, se posiciona perfectamente para llenar este nicho. Según datos del mercado mobiliario de dormitorio en Panamá, los clientes muestran una preferencia creciente y constante por muebles con materiales de alta calidad y procesos sostenibles (Statista, 2023).

Además, la creciente conciencia sobre la sostenibilidad en el mercado panameño convierte el compromiso de Alfa Company con el uso de maderas certificadas en una poderosa ventaja competitiva. El mercado de Panamá no solo ofrece clientes individuales, sino también una oportunidad significativa de colaboración con arquitectos y promotores inmobiliarios.

#### **4.7.1.5 Similitudes Culturales y de Consumo**

Si bien cada país tiene sus particularidades, Costa Rica y Panamá al ser parte de la región centroamericana comparten similitudes como el idioma, y preferencias de consumo; si bien es cierto que Costa Rica presenta un arraigo mayor sobre la conciencia ambiental y la sostenibilidad, Panamá también es país que ha incentivado el consumo de productos que presente una trazabilidad sostenible, lo cual de cierta manera genera una similitud de consumo más. Esto facilita la adaptación de la estrategia de marketing y de la propuesta de valor. La apreciación por los diseños de madera y el gusto por muebles que combinan funcionalidad con estética, son aspectos que Alfa Company puede capitalizar.

Al no enfrentar barreras idiomáticas y tener una comprensión regional de las tendencias, la empresa puede establecer una conexión más efectiva con los clientes potenciales y construir relaciones sólidas.

#### **4.7.1.6 Infraestructura Comercial y Logística Desarrollada**

Panamá cuenta con una infraestructura logística y comercial robusta, que incluye puertos modernos y un sector de servicios logísticos bien desarrollado. La presencia de agentes aduaneros, distribuidores y socios logísticos facilita el proceso de importación y distribución de los productos. Esto reduce la complejidad y los riesgos de entrada para una pequeña o mediana empresa como Alfa Company, permitiéndole centrarse en la comercialización y el crecimiento en lugar de en los desafíos logísticos.

**Tabla 7**

#### ***Países con mayor PIB de Centroamérica:***

A Continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis:

<b>País</b>	<b>PIB 2024 (en miles de millones USD)</b>	<b>Crecimiento del PIB %</b>	<b>PIB 2026 (estimado en miles de millones USD)</b>
Panamá	87,14	5,2%	90,93
Costa Rica	89,14	3,8%	92,66
Guatemala	132,67	5,4%	120
República Dominicana	110,69	3,5%	146,47
El Salvador	38,83	3,0%	40

**Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI. (Fondo**

**Monetario Internacional), World Economic Outlook, Abril 2024.**

Esta tabla, con datos del FMI, presenta un panorama de la dinámica económica actual y proyectada para la subregión. El análisis revela una región con tasas de crecimiento robustas, pero con una reconfiguración notable en la magnitud de sus economías hacia el 2026.

Guatemala es actualmente la economía más grande en términos de PIB (USD \$132.67 mil millones en 2024) y, junto con Panamá, proyecta el mayor dinamismo de crecimiento en 2024 (5.4% y 5.2% respectivamente).

No obstante, República Dominicana proyecta la mayor aceleración de crecimiento nominal a largo plazo. Se espera que su PIB estimado en 2026 (\$146.47 mil millones de USD) supere significativamente a Guatemala (\$120 mil millones de USD). Este dato sugiere una economía que está capitalizando oportunidades o implementando reformas estructurales que se traducen en un alto potencial de expansión.

Costa Rica muestra una economía sólida, con un PIB de \$89.14 mil millones de USD en 2024 y un crecimiento proyectado del 3.8%. Si bien su tasa de crecimiento es inferior a la de Guatemala y Panamá, su PIB sigue siendo el segundo más grande del grupo en 2024 y proyecta un crecimiento estable hacia 2026 (\$92.66 mil millones de USD).

El Salvador se posiciona como la economía con el PIB más pequeño (\$38.83 mil millones de USD) y la tasa de crecimiento más baja (3.0%) en 2024. A pesar de esto, su proyección hacia 2026 (\$40 mil millones de USD) indica una tendencia de crecimiento constante, aunque más lenta en comparación con sus vecinos.

El análisis confirma que la República Dominicana y Guatemala se perfilan como los mercados de mayor magnitud y potencial de absorción de inversión de la región. El

impresionante salto proyectado por la República Dominicana para 2026 la convierte en un foco crucial para cualquier estrategia de internacionalización. Por su parte, la combinación de alto crecimiento y gran PIB de Panamá y la estabilidad económica de Costa Rica justifican su papel como centros de negocios clave en la subregión.

**Tabla 8**

***PIB Per Cápita***

En la siguiente tabla y como parte del diagnóstico económico regional, se ha recopilado el PIB per cápita de los principales países de interés. Estos valores, expresados en dólares estadounidenses, reflejan el desempeño económico individual de acuerdo con las cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI)

<b>País</b>	<b>PIB Per Cápita (USD)</b>
Panamá	\$17,137 Aprox
Costa Rica	\$ 14,866 Aprox
Guatemala	\$ 12,140 Aprox
República Dominicana	\$ 4,563 Aprox
El Salvador	\$ 4,585 Aprox

**Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.**

Esta tabla muestra el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de varios países, un indicador crucial para medir el poder adquisitivo y la calidad de vida de sus habitantes. Con un PIB per cápita de aproximadamente \$17,137, Panamá se posicionó como un mercado con una capacidad de consumo notablemente alta. Lo cual confirma el análisis previo sobre el perfil de sus consumidores, que están dispuestos a invertir en productos de alta calidad y valor agregado, como los muebles de diseño de Alfa Company.

A pesar de que Costa Rica también cuenta con un PIB per cápita notablemente elevado en la región (\$14,866), la diferencia con Panamá es significativa. Esta brecha económica justifica la elección de Panamá como mercado meta para la internacionalización, ya que su mayor poder adquisitivo la podemos traducir como una demanda potencial más robusta para productos que no son de primera necesidad, lo que reduce el riesgo de entrada para la empresa.

## **Tabla 9**

### **Salario promedio mensual**

Desde una perspectiva de internacionalización, el nivel salarial de un país no solo define el perfil del cliente objetivo, sino también la estructura de costos laborales en el mercado de destino. A continuación, se detallan los salarios medios mensuales de los países analizados, basados en las cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI).

<b>País</b>	<b>Salario medio</b>
Panamá	\$ 1,039
Costa Rica	\$ 1,200
República Dominicana	\$ 560
Guatemala	\$ 365
El Salvador	\$ 521

**Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.**

Esta tabla muestra un dato crucial para el análisis de mercados, el salario promedio mensual por cada país, lo que ofrece una visión del ingreso disponible de los consumidores. A pesar de que Panamá tiene un PIB per cápita más alto, la tabla muestra que el salario medio de Costa Rica es significativamente superior. Esto podría indicar una

distribución del ingreso más equitativa o una mayor especialización en trabajos de alto valor en Costa Rica.

Esta información suele ser relevante para el modelo de negocios de Alfa Company por las siguientes razones:

**Poder adquisitivo:** Aunque el PIB per cápita de Panamá sugiere una economía robusta, un salario medio más bajo podría implicar que la base de clientes con ingresos realmente altos es más pequeña, aunque dispuesta a gastar. Esto valida la decisión de enfocarse en el segmento de lujo o al menos de acabados de muy buena calidad.

**Competencia de talento:** Un salario medio más alto en Costa Rica puede ser un factor a considerar si la empresa pensará en expandir su producción a Panamá, ya que podría enfrentar costos de mano de obra más altos o una competencia más dura por trabajadores calificados

## **Tabla 10**

### **Consumo per cápita de muebles decorativos de madera**

Una vez analizado el entorno macroeconómico, es determinante evaluar el comportamiento específico del sector mobiliario. El gasto destinado a bienes para el hogar, particularmente en muebles decorativos de madera, refleja las prioridades de consumo y el estilo de vida de cada población. La siguiente tabla detalla el gasto estimado por habitante en este segmento.

País	Consumo per cápita (Estimado USD)
Panamá	150
Costa Rica	120
República Dominicana	100
Guatemala	75
El Salvador	60

**Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.**

La tabla que se elaboró anteriormente muestra el consumo anual per cápita de muebles de madera en varios países de la región, un indicador clave del poder adquisitivo y el gasto en bienes no esenciales.

El dato más relevante es que Panamá lidera la lista con un consumo per cápita estimado en \$150 USD. Esta cifra es significativamente más alta que la de los otros países, lo que confirma que el mercado panameño tiene una mayor tendencia al gasto en productos de amueblamiento.

Esto refuerza el análisis del mercado meta y valida la estrategia de Alfa Company de enfocarse en un segmento de consumidores que valora y está dispuesto a invertir en muebles de diseño, calidad y con un valor agregado. En esencia, el alto consumo per cápita en Panamá no solo sugiere una gran oportunidad, sino que también indica que el mercado está maduro para la oferta de productos de alta gama de la empresa.

**Tabla 11**

**Mayores productores en el mundo de muebles decorativos de madera.**

Para comprender la posición competitiva de cualquier proyecto maderero, es imperativo analizar el panorama de la oferta global. La industria de muebles de madera está altamente concentrada en polos manufactureros específicos que dictan las tendencias de costos y diseño a nivel mundial. A continuación, se detallan los principales países productores y su respectiva participación en el mercado.

País	Porcentaje de producción
China	39%
Estados Unidos	12%
Polonia	3%
Vietnam	2%
Alemania	5%

**Elaboración propia a partir de la información consultada.**

*informes de investigación, sector del mueble, exportación. importación,*

**CSIL. (s. f.). <https://www.furnishingidea.es/articulo/informe-csil-perspectivas-mundiales-del-mueble-20242025-una-situacion-compleja-para-la-industria-del-mueble>**

La tabla anterior ilustra la dinámica de la producción global de muebles de madera, destacando la enorme concentración de la manufactura en China y Estados Unidos, que en conjunto representan más del 50% de la producción mundial. Este panorama subraya la naturaleza altamente competitiva y a gran escala del mercado.

Países como Polonia, Vietnam y Alemania también tienen participaciones importantes, lo que confirma que la competencia no se limita a dos naciones. Para Alfa Company, este contexto implica que no puede competir en términos de volumen o precio con estos gigantes. En cambio, su estrategia debe centrarse en la diferenciación, destacando su ventaja competitiva en el uso de maderas sostenibles, la alta calidad artesanal y los diseños únicos, elementos que el mercado de lujo panameño valora por encima del precio y la producción masiva.

## Tabla 12

### Mayores exportaciones de Costa Rica a Panamá

El éxito de las exportaciones costarricenses hacia Panamá se basa en una sólida presencia en los sectores de manufactura y bienes de consumo. Identificar cuáles son los productos con mayor flujo permite entender las facilidades logísticas y arancelarias que ya benefician al comercio bilateral. A continuación, se detallan las categorías de productos con mayor relevancia en este intercambio.

Exporta Costa Rica:	País
Bebidas y licores	Panamá
Productos agropecuarios	
Productos farmacéuticos	
Plástico	
Preparaciones alimenticias	
Productos de papel y cartón	

## **Elaboración propia a partir de la información consultada.**

La tabla anterior representa una visión general de las principales categorías de productos que Costa Rica exporta a Panamá. Estas cifras, demuestran la existencia de un flujo comercial robusto y diversificado entre ambos países. Para Alfa Company, este panorama es muy relevante por varias razones:

**Existencia de canales logísticos:** El hecho de que se exporten productos tan variados como bebidas, plásticos y alimentos indica que ya existen canales de transporte y una infraestructura aduanera eficiente que conecta ambos países. Esto simplifica el proceso de exportación para los muebles de madera.

**Facilidad para establecer alianzas:** La sólida relación comercial existente facilita el establecimiento de alianzas con socios logísticos y aduaneros con experiencia en la ruta Costa Rica-Panamá, reduciendo los riesgos y los costos de entrada al mercado.

**Ambiente de negocios favorable:** Un volumen de comercio tan diversificado sugiere que la relación comercial bilateral es estable y no está sujeta a barreras inesperadas. Esto crea un entorno favorable para la internacionalización de una nueva empresa.

### **Tabla 13**

#### **País con ventajas competitivas, comparativas y absolutas**

Desde la perspectiva del comercio internacional, la especialización productiva y la eficiencia logística son determinantes para el éxito de una empresa. En este sentido, se han identificado las ventajas absolutas y relativas de ambos mercados para comprender por qué Costa Rica debe posicionarse como productor y Panamá como el socio logístico y comercial clave. Los hallazgos se resumen de la siguiente manera:

País	Ventaja competitiva	Ventaja comparativa	Ventaja absoluta
Costa Rica	Producción sostenible y certificada, mano de obra calificada en diseño y artesanía, y un producto de alta calidad	Menor costo de oportunidad en la producción de muebles de diseño y personalizados de alta calidad.	Acceso único y directo a maderas de alta calidad provenientes de bosques reforestados.
Panamá	Ubicación estratégica como centro logístico y financiero, lo que le permite una distribución eficiente de productos importados.	Costo de oportunidad menor en la importación y distribución de muebles, en lugar de producirlos a gran escala, aprovechando su infraestructura comercial.	Infraestructura logística y comercial en la región, incluyendo el Canal de Panamá y sus puertos de carga.

**Elaboración propia a partir de la información consultada.**

La tabla ilustra los diferentes tipos de ventajas que cada país posee, destacando por qué se complementan mutuamente en una relación comercial.

Ventaja Absoluta: Un país tiene una ventaja absoluta cuando puede producir un bien de manera más eficiente. En este caso, Costa Rica tiene una clara ventaja absoluta en el acceso a madera de alta calidad de sus bosques certificados y reforestados. Por su

parte, Panamá tiene una ventaja absoluta en su incomparable infraestructura logística, que es vital para la importación y distribución eficiente.

Ventaja Comparativa: Esta ventaja se basa en un costo de oportunidad más bajo. Costa Rica se especializa en la producción de muebles de alta calidad y personalizados porque su mano de obra calificada y sus prácticas sostenibles hacen que esta producción sea más eficiente en comparación con los bienes de mercado masivo. Para Panamá, su ventaja comparativa radica en importar y distribuir bienes debido a su infraestructura comercial avanzada. Es más eficiente para Panamá aprovechar su fortaleza como centro comercial que invertir fuertemente en la fabricación de muebles.

Ventaja competitiva: Una ventaja competitiva es lo que hace que un producto o empresa sea más atractivo para los clientes. La ventaja competitiva de Costa Rica se basa en la producción sostenible de alta calidad y los diseños únicos de sus muebles. Esto se alinea perfectamente con los valores del mercado objetivo. La ventaja competitiva de Panamá es su fuerte entorno comercial y financiero, lo que lo convierte en un mercado ideal para que empresas extranjeras vendan sus productos.

#### **Tabla 14**

#### **Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en el país seleccionado.**

La viabilidad comercial de los muebles de madera costarricenses en Panamá se apoya en una creciente conciencia ambiental y una búsqueda de exclusividad por parte del comprador local. Comprender qué motiva la decisión de compra permite ajustar el diseño y la comunicación de la marca. A continuación, se detallan las tendencias de mercado y los factores determinantes en el comportamiento del consumidor panameño:

País	Tendencias de consumo	Comportamiento del consumidor
Panamá	<p>Incremento en la demanda de muebles de alta gama y diseño exclusivo.</p> <p>Mayor interés y valoración por muebles de madera con certificaciones de origen responsable.</p>	<p>El consumidor panameño de clase media-alta y alta está dispuesto a pagar más por calidad, durabilidad y un diseño único.</p> <p>La estética y la capacidad del mueble para complementar el diseño interior del hogar son factores clave.</p>

**Elaboración propia a partir de la información consultada.**

#### **4.7.1.7 Tendencias y Comportamiento del Consumidor Panameño**

La información en la tabla ilustra una alineación estratégica entre el mercado panameño y la propuesta de valor de Alfa Company. Las tendencias de consumo en Panamá reflejan una creciente sofisticación del mercado, donde existe una demanda por muebles que van más allá de la funcionalidad, poniendo énfasis en el diseño exclusivo y la sostenibilidad. La preferencia por muebles con certificaciones de origen responsable valida directamente la práctica de Alfa Company de utilizar maderas reforestadas.

#### **4.7.1.8 Impacto en el Modelo de Negocios**

El comportamiento del consumidor refuerza esta tendencia, mostrando que el público objetivo de Alfa Company no se basa únicamente en el precio. Los consumidores de clase alta están dispuestos a realizar una inversión mayor a cambio de calidad, durabilidad y estética. Además, la importancia que otorgan a que el mueble complemente el diseño interior de sus hogares crea una oportunidad para Alfa Company, que se especializa en diseños únicos y personalizados.

En conclusión, el mercado panameño no solo demanda el tipo de producto que Alfa Company ofrece, sino que también tiene la capacidad de consumo y la mentalidad para apreciarlo y pagar por él, lo que confirma la viabilidad de la estrategia de internacionalización.

#### **4.7.1.9 ¿Por qué seleccionó este país como mercado meta?**

Con base en la información recabada en el análisis, la selección de Panamá como mercado meta para la internacionalización de Alfa Company se justifica por una combinación de factores económicos, geográficos y de comportamiento del consumidor. Panamá presenta una ventaja absoluta en infraestructura logística y un entorno comercial y financiero robusto, lo que facilita la entrada y distribución de productos importados. Además, su posición estratégica y su economía dinámica, con un alto poder adquisitivo per cápita y un sector de la construcción en constante crecimiento, crean un escenario ideal para la demanda de muebles de alta gama. Este entorno económico es el cimiento que asegura una viabilidad comercial sólida para la expansión de la empresa.

Además del contexto macroeconómico, el mercado panameño se alinea de manera perfecta con la propuesta de valor de Alfa Company, la cual se basa en el diseño

premium y la sostenibilidad. Las tendencias de consumo en el país demuestran una clara inclinación hacia productos de lujo y diseño exclusivo, especialmente en el segmento de clase media-alta, el cual está dispuesto a pagar un sobreprecio por la calidad y la durabilidad (Statista, 2025).

**Crecimiento del Sector:** El mercado de muebles en Panamá proyecta un crecimiento anual constante.

**Demanda de importaciones:** Según Op|Importaciones panameñas de muebles (2024) , Panamá es un país netamente importador de muebles. En 2023, las importaciones de muebles de madera (clasificación HS 940360) superaron los \$45 millones USD, evidenciando una demanda activa y un mercado acostumbrado a la oferta internacional.

**Valoración de la Sostenibilidad:** Existe un segmento creciente que valora las prácticas ecológicas y las certificaciones de madera legal que es el pilar de Alfa Company, impulsado por la expansión de construcciones residenciales y comerciales de lujo que buscan certificaciones verdes. **Comercio Electrónico:** El mercado panameño de muebles y artículos para el hogar tiene un fuerte canal digital.

Es decir, el consumidor panameño de clase media-alta no solo busca calidad y durabilidad, sino que también valora las prácticas sostenibles, lo cual le otorga a Alfa Company una ventaja competitiva al ingresar con una propuesta de valor diferenciada y ya respaldada por la investigación de mercado.

Este comportamiento del consumidor, junto con el uso extendido de canales digitales, representa una oportunidad directa para que la empresa costarricense posicione

sus muebles de madera de alta calidad, sostenibles y con un valor cultural distintivo, estableciendo una conexión efectiva y duradera con su público objetivo.

### **Limitaciones del estudio**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se presentaron limitaciones importantes. A pesar de realizar el mayor esfuerzo por parte del equipo de trabajo al enviar correos electrónicos, mensajes y solicitudes formales para contactar a entes de Panamá, no se logró respuesta alguna por parte de los posibles informantes en el tiempo establecido. Esto generó no poder contar con testimonios directos del mercado de Panamá, lo que habría sido información de valioso valor para el TFG y brindado un panorama con mayor claridad para la Internacionalización y comercialización de los muebles de madera de Alfa Company, Sin embargo, se mantiene la intención y compromiso en buscar información de fuentes secundarias confiables y actualizadas con el objetivo de mantener la validez del estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

Este plan define su modelo de negocio, mercado objetivo, canales de distribución y estrategias para lograr un crecimiento rentable y sostenible.

#### **5.1 Resumen ejecutivo**

##### **5.1.1 Breve descripción del producto.**

La empresa Alfa Company se dedica a la producción de muebles de madera de alta calidad, especialmente de teca, cedro y melina, estos elaborados bajo principios de sostenibilidad ambiental, un diseño funcional y con identidad costarricense. Como producto final incluye muebles de cocina y decorativos enfocados en la durabilidad, acabados de lujo y una estética diferenciada

##### **5.1.2 Objetivo de la propuesta.**

Como objetivo principal de la propuesta es crear un modelo de negocios que permita y le ayude a Alfa Company en el proceso de internacionalización y darle una guía para lograr posicionarse en el mercado de Panamá, esto se logrará mediante una estrategia clara de comercialización que potencie la propuesta de valor, dé paso a nuevos canales de distribución, optimice la capacidad productiva y asegure un crecimiento sostenible pero competitivo.

##### **5.1.3 Indicar el mercado objetivo.**

El cliente meta que Alfa Company visualiza es el consumidor de clase media-alta en Panamá, los que valoran calidad, sostenibilidad y diseño personalizado. Se incluyen también a clientes como desarrolladores inmobiliarios, hoteles y arquitectos que

demanden muebles de cocina o decorativos para proyectos comerciales o residenciales en Panamá. Este país resulta muy atractivo por su creciente desarrollo y su cercanía con Costa Rica, además existe un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Costa Rica y presenta una infraestructura logística muy avanzada

## 5.2 Modelo de Negocios

**Figura 4**

*Modelo de negocios para Alfa Company*

Lienzo de modelo de negocio				
<p><b>7. Aliados</b> Clave: Alianzas estratégicas para la distribución, financiación y operación logística. Distribuidores Panameños y socios de venta locales. Empresas logísticas de transporte y aduanas.</p>	<p><b>5. Actividades clave:</b> Producción de calidad y gestión logística internacional. Control de calidad</p>	<p><b>1.Propuesta de valor:</b> Mobiliario hecho con madera sostenible y diseño personalizado.  Alta calidad, durabilidad, acabados de lujo</p>	<p><b>3. Relación con los clientes:</b> Asesoría especializada y servicio postventa garantizado  <b>4. Canales de distribución:</b> Combinación de entrada indirecta y venta digital directa.</p>	<p><b>2. Segmentos de clientes:</b> Familias de clase media- alta de Panamá.  Desarrolladores inmobiliarios, hoteles y arquitectos</p>
<p><b>9. Estructura de gastos:</b> Costos variables, costos fijos, costos de marketing/ posicionamiento. Se enfocan en la calidad de la materia prima y la logística internacional.</p>		<p><b>8. Fuentes de ingreso:</b> Venta por contratos corporativos, venta a distribuidores, cargos adicionales por diseño, personalización y acabados especiales.</p>		

Elaboración propia desde la información consultada

### 5.3 Propuesta de valor

El producto desarrollado por Alfa Company busca resolver una necesidad clara del mercado panameño: el acceso a muebles de madera de alta calidad, sostenibles y duraderos, estos son aspectos que se buscan resaltar como factores diferenciadores en el mercado de Panamá.

Frente a esta situación, los muebles de Alfa Company constituyen una alternativa sólida, al brindar al consumidor la posibilidad de invertir en mobiliario que combina estética, funcionalidad y una larga durabilidad, respaldada por un proceso de producción responsable y de calidad comprobada.

Su relevancia en el mercado internacional radica en los beneficios tangibles que recibe el cliente. Estos no se limitan únicamente a la durabilidad del producto, sino que incluyen también exclusividad en el diseño, sostenibilidad ambiental, autenticidad cultural y el respaldo de una empresa confiable que garantiza trazabilidad en el uso de materias primas. En un contexto global donde los consumidores son cada vez más conscientes de la huella ambiental de sus decisiones de compra, Alfa Company se posiciona como una marca que no sólo entrega un mueble, sino también una experiencia responsable y diferenciada que responde a los valores de quienes buscan un consumo más consciente y ético.

Asimismo, los diferenciadores clave frente a la competencia se encuentran en la combinación entre tradición y modernidad. Alfa Company ofrece muebles fabricados con madera certificada de origen responsable, lo que asegura al cliente comprador de muebles de madera un producto alineado con estándares internacionales de sostenibilidad. A ello se suma la posibilidad de diseños personalizados, adaptados a las necesidades y gustos del consumidor, y acabados modernos que integran innovación con

la artesanía costarricense. Esta fusión entre identidad nacional, creatividad y responsabilidad ambiental convierte la oferta de Alfa Company en una propuesta única que destaca en el mercado panameño, aportando no solo valor estético y funcional, sino también un impacto positivo en términos sociales y ambientales.

#### **5.4 Segmentos de clientes**

El perfil de cliente internacional de Alfa Company en Panamá se orienta principalmente a familias de clase media-alta y alta, así como a empresas del sector corporativo y hoteles que requieren muebles de madera de calidad, duraderos y con diseño exclusivo. Estos clientes se consideran ideales porque tienen el poder adquisitivo necesario y valoran la sostenibilidad en los productos que consumen.

En el caso de los clientes reales, actualmente en Costa Rica la empresa trabaja con familias jóvenes, profesionales independientes y algunos desarrolladores inmobiliarios que buscan muebles funcionales y personalizados. Esta experiencia sirve como base para entender las necesidades del mercado panameño.

La segmentación se realiza considerando tres aspectos: geográfico, enfocándose en Ciudad de Panamá por su dinamismo económico; demográfico, en consumidores de nivel medio-alto y alto entre los 30 y 60 años; y psicográfico, en personas que valoran la exclusividad, la durabilidad y la sostenibilidad.

Las necesidades específicas del mercado panameño giran en torno a contar con muebles que no sólo cumplan una función práctica, sino que también reflejan estilo de vida, estatus y responsabilidad ambiental. Además, en el caso de oficinas y hoteles, se requiere de un proveedor que pueda ofrecer diseños personalizados y confiables en la entrega.

## 5.5 Canales de distribución

Para llegar al mercado panameño se plantea una estrategia que combine canales físicos y digitales. Por un lado, se buscarán alianzas con distribuidores locales que ya tengan presencia y reputación en el país, de manera que los muebles puedan estar disponibles en puntos de venta estratégicos. Los distribuidores podrían ser almacén Conway, Novey Panamá, HomeCenter Panamá.

Al mismo tiempo, se impulsará la venta digital a través de redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn, así como catálogos en línea que permitan mostrar los diseños y recibir pedidos de manera directa. Además, se considera la participación en ferias panameñas de muebles, como, por ejemplo, la feria nacional de artesanías, esta incluye muebles de madera entre sus categorías y sirve como plataforma parcial para marcas en madera, otra muy conocida es la Capac ExpoHabitat, siendo la única feria especializada en muebles decorativos de madera.

La estrategia de entrada al mercado se apoyará principalmente en los distribuidores locales antes mencionados, lo cual permitirá reducir riesgos, aprovechar el conocimiento del mercado interno y facilitar la construcción de relaciones comerciales más rápidas y efectivas. Esta modalidad representa una forma de introducir los productos de Alfa Company de manera más segura y con costos iniciales más manejables que una entrada totalmente directa.

En cuanto a la logística internacional, se prevé el uso de transporte terrestre y marítimo para movilizar los muebles. En este caso, desde Guanacaste hasta el puerto Caldera será en forma terrestre; y del puerto Caldera hacia Panamá por vía marítima, en

carga consolidada. Lo anterior, aprovechando la cercanía geográfica y las facilidades que otorga el Tratado de Libre Comercio entre ambos países. Los productos se enviarán en contenedores debidamente acondicionados para proteger la madera, garantizando entregas en buen estado y cumpliendo con los requisitos aduaneros y de certificación exigidos en el mercado panameño.

## **5.6 Relación con los clientes**

Las estrategias de adquisición, retención y fidelización se enfocan en ofrecer al cliente una experiencia de compra confiable y cercana. Para ello, Alfa Company trabajará con distribuidores locales en Panamá que ya tengan posicionamiento en el mercado, lo que permitirá llegar a nuevos consumidores de manera más rápida. Al mismo tiempo, se complementará con la venta directa en línea mediante una página web de la empresa Alfa Company, para quienes busquen muebles personalizados y contacto directo con la fábrica.

Mediante la página web, se espera una relación con los clientes de manera personalizada, ya que la mayoría busca piezas adaptadas a sus espacios y necesidades específicas. Además, como se indicó los clientes podrán apreciar los muebles en los distribuidores seleccionados.

Para garantizar su lealtad, se ofrecerán garantías de calidad, servicio postventa y programas de fidelización, como descuentos en compras futuras o beneficios por recomendación. Además, se mantendrá una comunicación activa en redes sociales mediante contenido de valor que refuerce la confianza y el vínculo con la marca.

En cuanto a la atención al cliente, esta se fundamenta en una atención robusta y accesible. Será bilingüe (español e inglés), lo cual es clave para atender al segmento corporativo y al sector hotelero que opera en un entorno internacional. La atención se

gestionará a través de un sistema multicanal para maximizar la comodidad del consumidor. El procedimiento de atención se detalla a continuación para cada canal:

**Plataformas Digitales (Chatbots/Sitio Web):** Se utilizará un chatbot integrado al sitio web para respuestas inmediatas a preguntas frecuentes en ambos idiomas. Para consultas que requieran intervención humana, es decir cotizaciones o problemas técnicos, el sistema escalará la solicitud a un agente en vivo.

**Correo Electrónico:** Se garantiza una respuesta de atención en un plazo no superior a 24 horas laborables. Este canal se empleará para consultas detalladas, envío de documentación formal y seguimiento de pedidos.

**Llamadas Telefónicas:** Se implementará una línea de atención directa con horario de oficina. Un agente de servicio al cliente el cual esté capacitado en español e inglés, que gestionará en tiempo real consultas, reclamos o soporte técnico.

**Redes Sociales (Mensajería Directa):** Los canales de redes sociales, los más usados Instagram, Facebook, los cuales se utilizarán para gestionar consultas sencillas, horarios, información de productos y direccionamiento al canal formal, correo o web en este se priorizará diseños que combinen con la arquitectura moderna de la Ciudad de Panamá, pero que incorporen elementos de la paleta de colores vibrante y tropical típica de la región. Se hará énfasis en el uso de materiales resistentes a la alta humedad y el calor, como maderas tratadas y tejidos técnicos, en lugar de materiales sensibles al clima.

Se explorará la incorporación sutil de texturas y patrones que remiten a la rica artesanía local, como las influencias del arte indígena, como pueden ser patrones geométricos, para generar un sentimiento de identidad en el consumidor final. as que requieran gestión de datos sensibles.

Por último, la experiencia del cliente y la selección de productos serán respaldados por la marca, el sello costarricense y el contexto panameño. Esto implica integrar las tendencias locales de diseño, gustos estéticos y preferencias de consumo. La oferta incluirá soluciones de mobiliario multifuncionales y de escala adaptable, atendiendo a la tendencia de espacios de vivienda y oficina más compactos en las áreas urbanas de alta densidad.

El mensaje de valor se centrará en la durabilidad y el estatus, donde el cliente panameño perciba los productos no solo como un mueble funcional, sino como una inversión a largo plazo que refleja modernidad y compromiso ambiental, ajustado a su contexto social.

## **5.7 Fuentes de ingresos**

Los ingresos de Alfa Company en el mercado panameño se generarán principalmente a través de la venta directa de muebles de madera, cada uno de estos incluyendo instalación ronda entre los doce mil y veinticinco mil dólares, tanto por medio de distribuidores locales como mediante plataformas digitales que permitan mostrar el catálogo y recibir pedidos en línea. Esta estrategia busca aprovechar la combinación de canales físicos y digitales para llegar a diferentes perfiles de clientes, desde consumidores individuales hasta empresas del sector hotelero y corporativo.

En cuanto a la estrategia de precios, la empresa aplicará un enfoque basado en el valor percibido, el cual consiste en la evaluación que los consumidores realizan entre los beneficios recibidos y los sacrificios efectuados al adquirir un producto. Este tipo de estrategia establece los precios con base en el valor percibido por el cliente y no únicamente en los costos de producción o en los precios de la competencia (Morello, 2024). Los muebles se posicionarán como productos premium, resaltando su calidad,

durabilidad y diseño sostenible, pero con precios competitivos que oscilan entre los doce mil dólares hasta los veinticinco mil dólares, incluyendo instalación, frente a las opciones de mediana-alta gama importadas en Panamá, pero con una baja calidad. Este enfoque permitirá atraer a un segmento de clientes que busca exclusividad y está dispuesto a pagar un precio justo por un producto diferenciado.

Si bien actualmente los ingresos provienen de ventas únicas y desarrollos inmobiliarios en la zona de Guanacaste, se proyecta la creación de ingresos recurrentes a través de contratos con hoteles, oficinas y proyectos inmobiliarios, en los que Alfa Company pueda convertirse en proveedor regular de mobiliario. Como estrategia de monetización adicional, también se contempla la posibilidad de ofrecer servicios complementarios como instalación, mantenimiento y diseño personalizado, lo que permitiría ampliar la relación con el cliente y generar un flujo de ingresos más constante.

## **5.8 Recursos clave**

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización, Alfa Company requiere de diversos recursos que aseguren el buen funcionamiento de la operación en el mercado panameño. Estos recursos se detallan en varios niveles:

**Recursos Humanos:** Son indispensables profesionales especializados como ingenieros en diseño de muebles, carpinteros certificados, y diseñadores industriales para la producción. Adicionalmente, se requieren perfiles para el área internacional, como personal con experiencia en comercio exterior, es decir ejecutivos de ventas internacionales, especialistas en logística y un encargado de marketing digital con enfoque en e-commerce, quienes aportan conocimiento técnico y creatividad en la producción y comercialización de muebles.

Recursos Tecnológicos y Físicos: Se necesita maquinaria moderna que garantice eficiencia en los procesos de fabricación como por ejemplo cortadoras CNC, prensas hidráulicas y equipos de secado de madera de alta capacidad, así como herramientas digitales para la gestión. Esto incluye un software ERP (Planificación de Recursos Empresariales) esto para el inventario y producción, una plataforma de e-commerce robusta y sistemas de comunicación directa con los clientes B2B. A nivel físico, es clave disponer de las instalaciones de producción y almacenamiento adecuadas para el volumen de exportación.

Recursos Financieros: Resulta crucial contar con capital suficiente para cubrir los costos de exportación, lo que incluye la compra de materia prima a escala, los gastos de logística y flete internacional, las tarifas de comercialización y los seguros de exportación. Esto implica asegurar líneas de crédito o financiamiento especializado para proyectos de internacionalización.

Actualmente, la empresa ya posee un taller propio ubicado en la comunidad de Guardia, en Liberia, con personal especializado y equipos de producción. Además, en Zapotal de Carrillo se está finalizando la construcción de la fábrica PLH Wood, que permitirá ampliar la capacidad productiva y consolidar la línea de muebles para exportación, ver anexo 8 y 9. No obstante, aún es necesario fortalecer la logística internacional con personas especializadas, asegurar financiamiento adicional para incrementar la producción y establecer alianzas estratégicas en Panamá que faciliten la entrada y distribución de los productos.

En cuanto a alianzas estratégicas, Alfa Company busca trabajar con socios comerciales y distribuidores locales en Panamá con experiencia en el segmento de muebles de cocina o decorativos, así como con empresas de transporte y agentes

aduaneros, agentes de carga internacional que garanticen procesos ágiles y seguros en la exportación.

Y finalmente, un aspecto importante a considerar es la propiedad intelectual de los diseños de muebles, ya que representan un valor diferenciador para la empresa. Por ello, es necesario protegerlos mediante registros de marca tanto en Costa Rica como en Panamá y patentes de diseño si aplica, lo cual fortalecerá la competitividad y evitará la imitación en el mercado internacional.

## **5.9 Actividades clave**

Las actividades clave de Alfa Company se enfocan en garantizar que la propuesta de valor llegue de manera efectiva al cliente internacional en Panamá. Estas se agrupan en las siguientes áreas:

### **Diseño y producción:**

**Diseño innovador:** Desarrollo constante de nuevos diseños de muebles que incorporen tendencias internacionales, pero mantengan la identidad de la madera costarricense.

**Control de calidad en la producción:** Implementación de un control estricto de los procesos de fabricación, desde la selección de la materia prima, que la madera sea certificada, hasta los acabados premium, para asegurar durabilidad, resistencia y el cumplimiento de estándares internacionales.

**Secado y manufactura:** Realización de procesos críticos como el secado adecuado de la madera esto para evitar deformaciones en diferentes climas y la manufactura precisa en cada etapa de la elaboración, utilizando tecnología.

## **Logística y exportación:**

**Gestión logística internacional:** La planificación y ejecución de la logística de exportación para muebles de madera de alta gama requiere la coordinación con agentes de carga especializados y el monitoreo en tiempo real de los envíos para asegurar la entrega oportuna en Panamá. Esto es clave cuando se trata de productos de alto valor que requieren puntualidad y cuidado. (MoveHub, 2024).

**Embalaje especializado:** El diseño e implementación de un embalaje robusto, adaptado para exportación, es esencial, ya que debe proteger el mueble frente a factores como humedad, impactos, vibración y manipulación durante el tránsito marítimo o terrestre. (CMB Barberán, 2025)

Es importante tomar en cuenta estos aspectos, ya que, en caso contrario, se puede incurrir en el incumplimiento de los tiempos de entrega, lo que generaría posibles gastos extras o sanciones directamente con el distribuidor o comprador, en el caso del embalaje es primordial el resguardo de forma adecuada de los muebles en el traslado, por ende se debe brindar un empaquetado fuerte que los proteja ante cualquier eventualidad.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2025) al ingresar al mercado de Panamá, la empresa debe cumplir con una serie de requisitos aduaneros regulatorios que son establecidos por ambas naciones, como, por ejemplo, la declaración aduanera, el certificado de origen y el documento de exportación. Por otro lado, debido al TLC entre Centroamérica y Panamá, los muebles de madera de Costa Rica pueden tener preferencias arancelarias. De igual forma, debe ser necesario que el producto cuente con certificados de manejo forestal y trazabilidad sostenible emitidos por el MINAE o SINAC, también se debe cumplir con normas de etiquetado y estándares ambientales exigidos por Panamá.

### **Marketing, ventas y servicio:**

Posicionamiento de marca: Inversión en actividades de marketing digital y branding para posicionar la marca "Alfa Company" en el segmento B2B panameño, incluyendo gestión de redes sociales y participación en ferias virtuales del sector.

Soporte y postventa: Provisión de soporte técnico y servicio postventa de calidad como por ejemplo el manejo de garantías, provisión de repuestos y atención al cliente en español e inglés si es necesario, para fortalecer la relación con los distribuidores y clientes finales.

### **Adaptación y cumplimiento normativo:**

Adaptación al mercado: Realización de estudios para la adaptación del producto por ejemplo medidas, estilos, tipos de madera y a los gustos específicos, asimismo como tendencias de diseño de interiores y regulaciones técnicas de Panamá.

Cumplimiento legal: Garantizar el cumplimiento normativo y legal en ambos países, lo que abarca regulaciones aduaneras, es decir documentación de exportación e importación, la obtención de certificaciones de sostenibilidad como garantía de madera legal y el cumplimiento de estándares de calidad indispensables para operar en el comercio internacional.

### **5.10 Socios clave**

Para asegurar el éxito de la internacionalización, Alfa Company necesita establecer alianzas estratégicas con actores que fortalezcan y faciliten su operación en el mercado panameño. La relación con estos socios es fundamental para la eficiencia y el posicionamiento de la marca:

Distribuidores locales en Panamá: La relación principal se centra en la comercialización directa de los productos. Estos socios son clave porque poseen el conocimiento del mercado, la red de contactos y los canales de venta establecidos, de igual manera cadenas de tiendas de decoración o de muebles de cocina. Ellos facilitarán el acceso directo a los clientes finales y permitirán que la marca gane posicionamiento rápidamente, actuando como el punto de contacto local y el responsable de la instalación del producto si se requiere.

Empresas de logística y transporte internacional: La relación es de ejecución operativa y seguridad en la cadena de suministro. Estos socios, los agentes de carga y transportistas marítimos y terrestres, se encargarán de la gestión integral del flete, el cumplimiento aduanero y la entrega física del producto. Son esenciales para garantizar que los muebles lleguen a Panamá en óptimas condiciones, dentro de los tiempos de entrega acordados y con el manejo especializado que requiere la carga delicada.

Proveedores de materia prima: El vínculo se basa en la garantía de calidad y sostenibilidad. Estos proveedores no solo aseguran el suministro constante de madera, sino que también proporcionan las certificaciones sostenibles, las cuales son un pilar de la propuesta de valor de Alfa Company y un requisito de diferenciación en el mercado internacional.

Organismos de apoyo al comercio exterior PROCOMER, y cámaras de comercio: La relación es de acompañamiento institucional y promoción. Organismos como PROCOMER y sus contrapartes en Panamá brindan asesoría legal y técnica sobre regulaciones de importación y exportación, apoyo en la búsqueda de contactos comerciales y asistencia en misiones o eventos de promoción comercial, siendo un soporte estratégico para la entrada al mercado.

Plataformas de E-commerce y tecnológicas: La relación es de visibilidad digital y canal de venta alternativo. Estas alianzas como lo son las integraciones con marketplace de facebook o el uso de algún software de gestión de ventas, los cuales servirán para ampliar la presencia digital, facilitar la gestión de pedidos en línea y automatizar las transacciones internacionales, complementando el canal de distribución tradicional.

### **5.11 Estructura de costos**

La estructura de costos del modelo de negocios de Alfa Company se compone principalmente de los gastos asociados a la materia prima, en especial la madera certificada (350–500 USD por m<sup>3</sup>), la mano de obra especializada, (1,500–2,500 USD por mueble) los procesos de producción, la logística internacional (500–1,200 USD por envío) y el mercadeo en el mercado panameño (1,000–2,000 USD por campaña). Además de las comisiones de distribución que dependen del volumen de ventas (aprox. 5–10 % por unidad). Estos elementos representan los rubros más relevantes para garantizar tanto la calidad del producto como su posicionamiento en el extranjero. Ver imagen de los muebles producidos en los anexos, anexos del 2, 3, 5,6 y 7.

Adicionalmente, es importante considerar los costos de entrada al mercado panameño, entre los que destacan las campañas de marketing, la participación en ferias internacionales (1,500–3,000 USD por evento), la obtención de certificaciones (500–1,000 USD por certificado) y el cumplimiento de regulaciones legales y aduaneras (aprox. 300–600 USD por mueble). También se deben incluir los costos logísticos, como seguros de transporte, aranceles y gastos asociados a la operación internacional (500–1,200 USD por envío).

Para mantener la rentabilidad del negocio, Alfa Company se apoyará en la optimización de procesos productivos, la reducción de desperdicios de materia prima, el

fortalecimiento de alianzas estratégicas en logística y la implementación de una estrategia de precios basada en el valor percibido por el cliente. Esto permitirá asegurar márgenes competitivos y sostenibles en el tiempo (estimación de 20–35 % de utilidad por mueble).

### **5.12 Análisis financiero**

En primer lugar, las proyecciones de ingresos y gastos consideran que la principal fuente de ingresos será la venta directa de muebles de madera mediante distribuidores locales y plataformas digitales.

Los ingresos estimados se calculan en función de la colocación de líneas de productos premium en el mercado panameño, donde cada mueble puede rondar entre 12,000 y 25,000 USD con instalación incluida, mientras que los gastos están relacionados con la adquisición de materia prima certificada (aproximadamente 350–500 USD/m<sup>3</sup>, dependiendo de la especie y certificación), la mano de obra especializada (alrededor de 1,500–2,500 USD por mueble), el transporte internacional (entre 500–1,200 USD por envío), los costos de mercadeo (1,000–2,000 USD por campaña inicial) y los trámites legales y aduaneros (aproximadamente 300–600 USD por mueble).

Estas proyecciones necesitan datos concretos, aunque sean estimaciones para lograr tener un dato de margen de utilidad que sea suficiente para permitir cubrir los costos de entrada al mercado y asegurar sostenibilidad de operación a un mediano plazo.

En segundo lugar, el punto de equilibrio se convierte en un indicador esencial para determinar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables. Una vez que se alcance este punto, cualquier venta adicional representará utilidad para la empresa. En el caso de Alfa Company, este cálculo permitirá planificar metas de ventas realistas en Panamá, identificando cuántos contratos con hoteles, oficinas o familias deben concretarse para garantizar que la operación sea rentable.

Finalmente, el retorno esperado de la inversión (ROI) se proyecta a través de la evaluación de los beneficios económicos que generará la internacionalización en comparación con los recursos invertidos. La expectativa es que, en los primeros años, el retorno sea moderado debido a los costos de posicionamiento, pero que a partir del segundo o tercer año de operaciones se logre un ROI positivo y creciente. Esto será posible gracias al fortalecimiento de relaciones con distribuidores locales, el aumento en contratos corporativos y la fidelización de clientes particulares.

### 5.13 Indicadores de éxito (KPIs)

A continuación, se presenta el diseño de los KPI para el modelo de negocios

**Tabla 15**

#### **Ventas internacionales**

Para asegurar que el proceso de internacionalización sea medible y alcance los resultados esperados, se ha diseñado una estructura de control estratégico. Este marco permite alinear la investigación de mercado con los objetivos financieros de la organización, estableciendo metas claras y periodos de evaluación para las ventas en el mercado panameño. A continuación, se detalla la hoja de ruta para las ventas internacionales.

Objetivo	Identificar los gustos y preferencias en el mercado panameño con respecto a la compra de muebles decorativos de madera que permita la toma de decisiones para las ventas internacionales.
Fuente de datos	Estudio de Mercado
Frecuencia de medición	3 meses

Meta a futuro	Promover las ventas internacionales de muebles decorativos de madera que garanticen un incremento de un 30% en las ventas.
Responsable	Gerente de la empresa
Período de evaluación	6 meses

Elaboración propia, 2025.

## Tabla 16

### Participación de mercado

La medición del éxito comercial se define a través de indicadores de participación de mercado que permitan evaluar la competitividad de Alfa Company frente a otros actores de la industria. El objetivo es consolidar la presencia en el sector hotelero y de bienes raíces mediante un seguimiento trimestral riguroso. Los componentes de este objetivo estratégico se desglosan en la siguiente tabla:

Objetivo	Alcanzar un porcentaje de participación en el mercado de muebles de madera de alta calidad en Panamá durante los primeros dos años.
Fuente de datos	Reportes de ventas, datos de distribuidores locales, estadísticas de importación y exportación, por último, estudios de mercado de la industria Mueblera del País de Panamá.
Frecuencia de medición	Este será trimestral, para así evaluar avances y ajustar estrategias comerciales.

Meta a futuro	Establecer una red sólida de distribución en Panamá y países de Centroamérica para posicionar a Alfa Company como marca líder en muebles sostenibles de alta gama para el sector hotelero residencial, bienes raíces y casas de lujo.
Responsable	Gerente de Exportaciones de Alfa Company junto con el equipo comercial y distribuidores en Panamá.
Período de evaluación	Anual.

Elaboración propia, 2025.

## Tabla 17

### Satisfacción del cliente

Considerando que el consumidor panameño de alta gama otorga un gran valor a las reseñas y al prestigio de la marca, Alfa Company ha establecido una meta ambiciosa de satisfacción del cliente. A través de diversos canales de escucha activa, se busca consolidar una reputación impecable que facilite la expansión orgánica en la región. Los parámetros de evaluación se resumen de la siguiente manera.

Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a diseño, calidad y servicio
Fuente de datos	Encuestas post venta, reseñas en redes sociales y comentarios en la tienda en línea.
Frecuencia de medición	Cada tres meses.
Meta a futuro	Alcanzar un índice de satisfacción superior al 90% en los primeros dos años de operación en Panamá.

Responsable	Departamento de atención al cliente y gerente comercial.
Período de evaluación	Los primeros veinticuatro meses posteriores a la entrada al mercado panameño.

Elaboración propia, 2025.

#### **5.14 Plan de expansión futura.**

El plan de expansión de Alfa Company, tras la consolidación de su marca en Panamá, se centrará en dos pilares estratégicos: la expansión geográfica dentro de Centroamérica y Norteamérica, y la diversificación de la propuesta de valor mediante la innovación tecnológica y la integración vertical.

En el corto a mediano plazo, el foco estará en replicar el éxito de Panamá en mercados que comparten similitudes culturales y comerciales, como el sur de Estados Unidos (Miami, Texas), aprovechando la presencia de una alta población latina con poder adquisitivo y la valoración de productos de alta gama y diseño. Simultáneamente, se debe iniciar la exploración de países centroamericanos con un sector inmobiliario en crecimiento, como República Dominicana, adaptando el modelo de alianzas con distribuidores y desarrolladores locales que resultó exitoso en la primera fase.

La segunda fase de la expansión se concentrará en el fortalecimiento de la cadena de valor y el posicionamiento de marca. Esto implica invertir en tecnología de producción para optimizar la eficiencia y reducir costos, manteniendo la promesa de sostenibilidad. Esta inversión tecnológica no solo mejorará la capacidad productiva, sino que consolidará la propuesta de valor como una marca que fusiona artesanía de alta calidad con la modernidad del diseño y la responsabilidad ambiental, elementos altamente valorados por el segmento.

Para lograr un crecimiento sostenido y competitivo, Alfa Company deberá pasar de la entrada indirecta a una presencia operativa directa en los mercados más rentables, como Panamá y el sur de EE. UU.

Esto puede materializarse a través de la adquisición estratégica de pequeñas empresas de diseño y montaje que ya posean redes de distribución establecidas o mediante el establecimiento de una oficina comercial y logística regional en un país clave (como Panamá, por su conectividad). Esta transición permitirá a la empresa ejercer un mayor control sobre la experiencia del cliente, la gestión de inventario y la estrategia de precios, asegurando que la propuesta de valor de diseño, calidad y sostenibilidad se mantenga inalterada desde la fábrica hasta el consumidor final.

Finalmente, la estrategia a largo plazo de Alfa Company debe culminar en el posicionamiento como líder regional en mobiliario sostenible de lujo. Para ello, se requiere la búsqueda de nuevas certificaciones internacionales de gestión forestal y de carbono neutralidad, la introducción de líneas de productos complementarias (como accesorios decorativos o muebles de exterior con materiales innovadores) y la exploración de alianzas con marcas de diseño internacional para co-crear colecciones exclusivas.

Este enfoque en la diferenciación continua y la expansión de la cartera de productos garantizará que la empresa mantenga su ventaja competitiva, y de igual manera habrá nuevos flujos de ingresos recurrentes, estos a través de contratos de diseño a gran escala, lo que mitigue los riesgos asociados a la dependencia de un solo mercado o línea de productos.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se abordan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, mostrando que si se cumplen los objetivos planteados y se proponen acciones o mejoras basadas en los resultados obtenidos por nuestra parte.

#### 6.1 Conclusiones

La investigación concluye con la propuesta exitosa de un Modelo de Negocios Canvas para la internacionalización y comercialización de muebles de madera de Alfa Company en el mercado panameño. Este modelo es el resultado de un diagnóstico exhaustivo que confirma la capacidad operativa y sostenible de la empresa y de un análisis externo que valida la viabilidad comercial en un mercado con alto poder adquisitivo y alta valoración de la calidad y el diseño sostenible. La propuesta integral, articulada en el Modelo Canvas, ofrece una hoja de ruta estratégica completa y coherente para que Alfa Company logre un crecimiento rentable y sostenible, posicionándose como un referente regional en mobiliario de diseño sostenible.

##### 6.1.1 Objetivo 1

El diagnóstico de la situación actual de Alfa Company se cumplió satisfactoriamente, confirmando la madurez operativa y la capacidad de producción requerida para iniciar el proceso de internacionalización. La empresa cuenta con una sólida infraestructura propia (taller en Guardia, Liberia, y la futura fábrica PLH Wood), un equipo humano capacitado y una capacidad de producción estimada de 100 a 150 unidades mensuales (dependiendo del diseño). Se identificó que sus principales fortalezas radican en la fabricación de muebles de alta calidad y diseño sostenible con identidad costarricense, elementos que son la base de su ventaja competitiva para la exportación.

### **6.1.2 Objetivo 2**

El análisis de la industria Mueblera en Panamá se completó con éxito, orientando el conocimiento hacia un mercado con un alto poder adquisitivo y una clara demanda de la propuesta de valor de Alfa Company. Los datos económicos confirman a Panamá como un mercado robusto, con un PIB per cápita de \$17,137 USD y un consumo per cápita de muebles de \$150 USD, lo que sugiere un público objetivo dispuesto a invertir en productos *premium*. Las tendencias de consumo en el segmento meta se inclinan hacia el diseño moderno, la exclusividad, la durabilidad y, sobre todo, la sostenibilidad, factores que validan la elección de Panamá como destino estratégico.

### **6.1.3 Objetivo 3**

Se determinó una estructura de comercialización y distribución mixta y planificada que minimiza riesgos y optimiza recursos. El modelo prioriza una estrategia de entrada indirecta mediante alianzas estratégicas con distribuidores locales panameños, lo que garantiza penetración y conocimiento del mercado. Paralelamente, se establece un canal de venta digital directo para pedidos personalizados y promoción de marca. La logística se basará en el transporte terrestre y marítimo entre Costa Rica y Panamá, aprovechando el TLC vigente y una red de socios logísticos especializados para asegurar entregas eficientes y la integridad del producto.

### **6.1.4 Objetivo**

Se diseñó exitosamente el Modelo de Negocios Canvas (Capítulo V), cumpliendo con el objetivo de estructurar la propuesta de valor y las operaciones para la expansión. El modelo define una Propuesta de Valor *premium* basada en la sostenibilidad certificada y la personalización del diseño, dirigida a los segmentos de alto poder adquisitivo y desarrolladores inmobiliarios. Este marco establece Fuentes de Ingresos mediante ventas

a distribuidores y contratos corporativos, define los Recursos Clave (maquinaria, propiedad intelectual) y detalla una Estructura de Costos que incluye la gestión de logística internacional y las inversiones en marketing, proporcionando un marco estratégico completo para la toma de decisiones.

## 6.2 Recomendaciones

La principal recomendación para Alfa Company es ejecutar de forma inmediata el Modelo de Negocios Canvas propuesto, enfocándose en un lanzamiento metódico y gradual en el mercado panameño que priorice la diferenciación sobre precio. Dado que la investigación confirmó el alto poder adquisitivo del segmento meta y su valoración por la sostenibilidad certificada, la estrategia debe centrarse en comunicar la propuesta de valor: muebles de diseño con identidad costarricense, alta calidad de maderas (teca, cedro, melina) y un proceso productivo con trazabilidad ambiental.

Esta estrategia de posicionamiento evitará la competencia directa por precio con los grandes productores internacionales, asegurando que Alfa Company compita en el segmento de lujo y proyectos de diseño. Esto requiere una inversión continua en la certificación de la cadena de suministro y en *marketing* digital focalizado en Panamá para alcanzar directamente a arquitectos y desarrolladores inmobiliarios.

Para mitigar las debilidades identificadas (logística no habitual y falta de conocimiento de mercado), la empresa debe concentrar sus esfuerzos en el tercer objetivo específico: la determinación y activación de la estructura de comercialización y distribución. Esto implica consolidar alianzas estratégicas con distribuidores locales panameños de alta reputación y enfocados en el segmento *premium*, garantizando una rápida penetración y un *feedback* de mercado constante. Simultáneamente, es vital

formalizar contratos con socios logísticos especializados en la ruta Costa Rica-Panamá, que ofrezcan seguros de transporte y manejo especializado para productos voluminosos y delicados. La inversión en estos socios es un costo estratégico, no un gasto, ya que asegura la integridad de la marca y la satisfacción del cliente, elementos clave para alcanzar el índice de satisfacción superior al 90% establecido como KPI.

A mediano plazo, el éxito del proyecto dependerá de la integración de la capacidad productiva y la monitorización constante de los Indicadores de Éxito (KPIs). Se recomienda optimizar la capacidad de la nueva fábrica PLH Wood para alinearse con los volúmenes de exportación proyectados, manteniendo siempre los altos estándares de calidad artesanal. El Gerente de Exportaciones debe utilizar los KPIs de Ventas Internacionales y Participación de Mercado para realizar ajustes trimestrales a la estrategia de precios y promoción. Al hacer de la sostenibilidad y el diseño personalizado sus pilares de comunicación, Alfa Company estará preparada no solo para capturar la demanda en Panamá, sino también para utilizar esta experiencia como la base sólida y escalable para una futura internacionalización a otros mercados centroamericanos o del Caribe que compartan el mismo perfil de alto valor.

## LISTA DE REFERENCIAS

### Referencias

Abigail, & Abigail. (27 de mayo de 2024). *La comercialización - Blog CANACO*. Blog de la

Cámara de Comercio de la Ciudad de México. <https://ccmexico.com.mx/blog/la-comercializacion/>

Academia de Centroamérica. (2020). *La productividad en Costa Rica*.

<https://www.academiaca.or.cr>

Autoridad del Canal de Panamá. (2024). *Informe anual de gestión 2023-2024*.

<https://www.pancanal.com>

Banco Central de Costa Rica. (2023). *Cuentas Nacionales de Costa Rica: Producto*

*Interno Bruto*. <https://www.bccr.fi.cr/seccion-cuadros-estadisticos/cuadros-estadisticos/>

Banco Mundial. (2024). *Panamá - Perspectivas económicas mundiales*.

<https://www.worldbank.org>

Cámara de Comercio de Panamá. (2023). *Informe del sector mueblero en Panamá*.

<https://www.panacamara.com>

CEPAL. (2020). *Buenas prácticas para la promoción de la innovación en pymes*

*exportadoras*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46604/1/S2000778\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46604/1/S2000778_es.pdf)

CEPAL. (2021). *Panorama de las microempresas en América Latina y el Caribe*.

<https://repositorio.cepal.org>

CMB Barberán. (28 de enero de 2025). *Packaging furniture for export*.

<https://cmb-barberan.com/en/blog/packaging-of-furniture-for-export/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Estudio económico de*

*América Latina y el Caribe 2023: La región frente a tensiones globales*.

<https://www.cepal.org>

Cuervo-Cazurra, A., Doz, Y., & Ghemawat, P. (2019). *International business strategy: A*

*global guide for the practitioner*. Cambridge University Press. <https://www.cuervo-cazurra.com/research/book-chapters-global-strategic-management>

eCommerceDB. (2025). *Furniture & Homeware e-commerce market in Panama*.

<https://ecommercedb.com/markets/pa/furniture>

Eldeph. (s. f.). *Furniture City Panamá*. Eldeph Directorio Empresarial. Recuperado el 28

de octubre de 2025 de <https://eldeph.com/directorio/furniture-city>

Euromobilia. (2024). *Company profile* [Página de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://rw.linkedin.com/company/euromobilia>

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and*

*Supply Chain Management* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/operations-management-sustainability-and-supply-chain-management/P200000005918/9780135662083>

Hernández-Gil, C., & Cabrera-Sánchez, A. (2023). Determinantes estratégicos de la

orientación al mercado a partir de la pandemia: revisión panorámica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), 69-86.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10013361.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las*

*rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abu\\_so/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abu_so/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

International Monetary Fund. (27 de junio de 2024). *Press Release No. 24/244: IMF*

*Executive Board Concludes 2024 Article IV Consultation with Panama*.

<https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/06/27/pr24244-imf-concludes-2024-article-iv-consultation-with-panama>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principals of marketing* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/principles-of-marketing/P200000005954/9780136713982>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.<sup>a</sup> ed.).

Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., Jr., & McDaniel, C. (2012). *Marketing* (11.<sup>a</sup> ed.). Cengage

Learning.

<https://books.google.com/books/about/Marketing.html?id=3X4JAAAQBAJ>

Mata-Solís, L. D. (4 de febrero de 2020). *La entrevista en la investigación cualitativa*.

Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá. (2023a). *Informe del sector mueblera*.

<https://www.mici.gob.pa>

Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá. (2023b). *Panorama del comercio y*

*sectores industriales*. <https://www.mici.gob.pa>

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2023). *Tratado de Libre Comercio entre*

*Costa Rica y Panamá*. <https://www.comex.go.cr>

Morello, P. (10 de agosto de 2024). *Value-based pricing*. Pricify Blog.

<https://www.pricify.io/articles/value-based-pricing>

MoveHub. (11 de noviembre de 2024). *How to ship furniture overseas in 2024 | Guide &*

*costs*. <https://www.movehub.com/advice/moving-furniture-abroad/>

Notifix. (11 de diciembre de 2023). *Panamanian wooden furniture imports decrease*

*slightly in 2023*. <https://notifix.info/en/news-en/markets-en/panamanian-wooden-furniture-imports-decrease-slightly-in-2023/>

Op. (26 de julio de 2024). *Importaciones panameñas de muebles de madera caen*

*levemente en 2023*. Notifix. <https://notifix.info/noticias/mercados/importaciones-panamenas-de-muebles-de-madera-caen-levemente-en-2023/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for*

*visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

<https://strategyzer.com/books/business-model-generation>

Oxford Business Group. (2015). *Panama: The finer things — location and favourable*

*conditions make the country an attractive luxury retail destination*.

<https://oxfordbusinessgroup.com/reports/panama/2015-report/economy/the-finer-things-location-and-favourable-conditions-make-the-country-an-attractive-luxury-retail-destination>

ProPanamá. (2022). *Zonas francas y logística en Panamá*.

<https://propanama.gob.pa>

Research and Markets. (2025). *Wooden Furniture Market Report 2025*.

<https://www.researchandmarkets.com/reports/5807065/wooden-furniture-market-report>

ResearchGate. (2024). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*.

[https://www.researchgate.net/publication/381093634\\_Metodo\\_mixto\\_de\\_investigacion\\_Cuantitativo\\_y\\_cualitativo](https://www.researchgate.net/publication/381093634_Metodo_mixto_de_investigacion_Cuantitativo_y_cualitativo)

Serrano, M. (19 de octubre de 2021). *Lienzo de modelo de negocio o business model*

*canvas*. Medium. <https://medium.com/dise%C3%B1o-estrat%C3%A9gico-y-de-servicios/business-model-canvas-o-lienzo-de-modelo-de-negocio-a94cdf96361c>

Statista. (2023). *Bedroom Furniture – Panama | Market Forecast*.

<https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/bedroom-furniture/panama>

Statista. (2025a). *Furniture – Panama: Market forecast 2025-2029*.

<https://www.statista.com/outlook/emo/furniture/panama>

Statista. (2025b). *Muebles - Panamá*.

<https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/panama>

Strategyzer. (2025). *Business Model Canvas – Download the Official Template*.

<https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canva>

Sybing, R. (2025). *Dominio de las entrevistas semiestructuradas*. ATLAS.ti.

<https://atlasti.com/es/research-hub/entrevistas-semiestructuradas>

Universidad de Puerto Rico en Arecibo. (2024). *Enfoque de métodos mixtos y sus diseños: descripciones, aplicaciones y procesos*.

<https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2024/04/Enfoque-de-metodos-mixtos-y-sus-disenos-descripciones-aplicaciones-y-procesos.pdf>

Universidad ORT Uruguay. (2025). *Qué es la internacionalización de empresas*. Facultad de Administración y Ciencias Sociales. <https://facs.ort.edu.uy/escuela-de-postgrados/blog/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas>

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (2023). *La internacionalización de empresas*. <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2862?inline=>

Volza. (2025). *Wooden Furniture Export from Costa Rica (Nov 2023–Oct 2024)*.

<https://www.volza.com/p/wooden-furniture/export/export-from-costa-rica/>

World Bank / WITS. (2025). *Costa Rica Exports to Panama 2015–2019*.

<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/CRI/StartYear/2015/EndYear/2019/TradeFlow/Export/Partner/PAN/Indicator/XPRT-TRD-VL>

World Integrated Trade Solution. (2023). *Panama – Imports of furniture, wooden, nes (HS*

*940360), years 2022 & 2023*. World Bank.

<https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/PAN/year/2023/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/940360>

## ANEXOS

|Anexo 1. Logo de la empresa Alfa Company



Anexo 2. Mueble



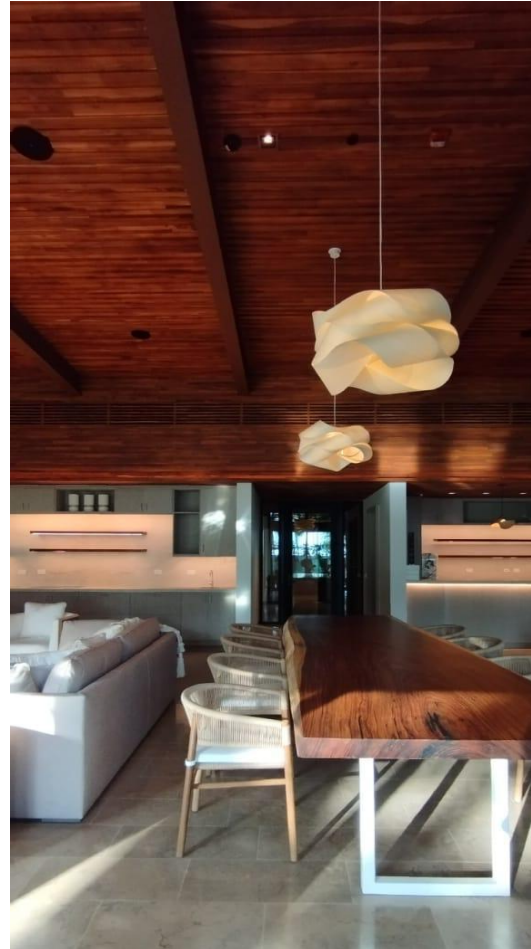
Anexo 3. Mueble



Anexo 4. Mueble



Anexo 5. Mueble



Anexo 6. Mueble



Anexo 7. Mueble



### **Preguntas hechas por los autores, al propietario.**

- 1 ¿Qué lo motivó a crear su negocio?
- 2 ¿Por qué le puso el nombre a su empresa? ¿Qué significa?
- 3 ¿Ya tenía insumos o activos antes de iniciar la empresa o realizó una inversión inicial?
- 4 ¿La inversión fue propia o mediante préstamo bancario?
- 5 ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?
- 6 ¿Cómo asigna el precio a sus productos?
- 7 ¿Considera que actualmente su negocio es rentable?
- 8 ¿Cuáles son las oportunidades que más ha aprovechado en su negocio?
- 9 ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del negocio?
- 10 ¿Qué considera que debería cambiar para mejorar el negocio?
- 11 ¿Qué capacidad de producción tiene el negocio?
- 12 ¿Qué elementos diferenciadores tiene su negocio frente a la competencia?
- 13 ¿Qué estrategias está realizando para mejorar su negocio?
- 14 ¿Cuál ha sido la oportunidad de negocio más aprovechada para crecer?
- 15 ¿Actualmente está desarrollando alguna estrategia para vender más?
- 16 ¿Cuál es la manera de atraer nuevos clientes?
- 17 ¿Su negocio tiene redes sociales?
- 18 ¿Cuál es el mayor objetivo que tiene con su negocio?
- 19 ¿Quiénes son sus principales competidores?
- 20 ¿El número de clientes está aumentando o decreciendo?
- 21 ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro del negocio?
- 22 ¿Por qué desearía comercializar sus productos en el extranjero?

## Anexo 8

### Plan de trabajo y cronograma de actividades.

N°	Actividades	2025						2026					
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE
1	Elección del tema	█											
2	Elaboración de objetivos	█											
3	Planteamiento del problema	█											
4	Marco teórico	█	█	█									
5	Marco metodológico			█	█								
6	Primera revisión					█							
7	Levantamiento de observaciones						█						
8	Aprobación del proyecto de graduación							█					
9	Trabajo de campo								█				
10	Desarrollo de objetivos								█	█			
11	Análisis de datos									█			
12	Revisión del informe final										█		
13	Aprobación del proyecto final											█	
14	Sustentación												█

Fuente: Elaboración propia, 2

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 11 enero del 2026.

A quien interese.

Estimados (as),

Por este medio, yo, Luis Roberto Cerdas Jiménez, mayor, divorciado, filólogo profesión, incorporado (a) al Colegio de **Colypro**, con el número de carné **24611**, vecino (a) de **Escazú, San José, Costa Rica**, portador de la cédula de identidad **603020073**, hago constar:

1. Que he revisado el informe escrito del curso Actividad Profesional Final para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO INTERNACIONAL**, denominado “**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE COCINA O DECORATIVOS HECHOS A BASE DE MADERA POR PARTE DE LA EMPRESA DESARROLLO Y CONSTRUCCIÓN ALFA COMPANY R.L. HACIA EL MERCADO DE PANAMÁ**”

2. Que el informe escrito del curso Actividad Profesional Final es sustentado por los estudiantes **Yocelyn Paola Alvarado Gutiérrez, número de cédula: 702890234, Mariana Alvarez Angulo, cédula 504280266, Anthony Carrillo Acosta, número de cédula, 504260192**

3. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de Universidad Nacional de Costa Rica, el grado de **LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO INTERNACIONAL**, se suscribe atentamente.

LUIS ROBERTO  
CERDAS JIMENEZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS  
ROBERTO CERDAS JIMENEZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2026.01.11 19:42:51 -06'00'

**Dr. Luis Roberto Cerdas Jiménez**

**Carné No. 24611**

**Cédula de identificación: 603020073**