

**INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
CASO: PIZZA GOURMET 1969**

**LILIANA CAROLINA GÓMEZ BONILLA
PAULA ANDREA HERNÁNDEZ ALDANA
ADRIANA CRISTINA RODRIGUEZ BARRERA**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. 2011**

**INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
CASO: PIZZA GOURMET 1969**

**LILIANA CAROLINA GÓMEZ BONILLA
PAULA ANDREA HERNÁNDEZ ALDANA
ADRIANA CRISTINA RODRIGUEZ BARRERA**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. 2011**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, quien siempre ha sido mi luz, mi guía, fortaleza y proveedor durante toda mi vida, a todas aquellas personas que me acompañaron durante este largo y emocionante camino: mis padres, hermanos y amigos que con su consejo y apoyo he logrado obtener muchos triunfos, y a todas las personas emprendedoras y luchadoras que estén interesados en esta investigación y que desean hacer parte del mundo de la internacionalización.

Liliana Carolina Gómez Bonilla

Este trabajo está dedicado a Dios que me permitió contar con personas valiosas durante este proceso universitario. Por brindarme la vida y la salud para llegar a ser lo que soy hoy en día y a las personas que se encuentren interesadas en la internacionalización e investigación que se realizó.

Paula Andrea Hernández Aldana

Este trabajo está dedicado a todas las personas que me acompañaron en esta etapa de mi vida en especial a mis padres y hermanos quienes siempre me dieron lo mejor de ellos, a Ricardo que me animo cuando lo necesite y a aquellos emprendedores que quieren cumplir sus sueños.

Adriana Cristina Rodríguez Barrera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la universidad del Rosario por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de crecer como persona y profesional, por darme una nueva manera de pensar y por querer hacer de nosotros algo mejor. A los profesores que con su guía y enseñanza nos conducen a un mejor futuro y nos brindan la información y apoyo para seguir en el camino como personas emprendedoras. Y a nuestro tutor Andrés M, Castro por acompañarnos durante este proceso importante de nuestra carrera.

Liliana Carolina Gómez Bonilla

Agradezco a mis padres por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a mis amigos que siempre se encuentran para brindarme lo mejor de ellos y a la asesoría que me brindó Iván para concluir esta etapa tan importante. A la Universidad del Rosario por contar con profesores de calidad como lo es nuestro tutor Andrés Castro.

Paula Andrea Hernández Aldana

A todos los profesores pues me dieron el conocimiento con el que forjare mi vida, nuevamente a mis padres quienes me dieron la oportunidad de estudiar en la Universidad del Rosario donde obtuve las bases con las que cuento ahora y me permiten ser mejor cada día.

Adriana Cristina Rodríguez Barrera

TABLA DE CONTENIDO

1.	APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	4
2.	APROXIMACIONES DE LAS TEORIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	6
2.1	<i>TEORÍA ECONÓMICA</i>	6
2.1.1	Teoría de la internacionalización	6
2.1.2	Teoría macroeconómica	7
2.2	<i>TEORÍA DE PROCESOS</i>	8
2.2.1	Modelo de Uppsala:	8
2.2.2	Modelo Ciclo de Vida:	10
2.2.3	Jordi Canals:	11
2.3	TEORÍA DE REDES	12
3	RESTAURANTES ESPECIALIZADOS EN ELABORACIÓN DE PIZZAS	13
3.1	<i>PIZZA HUT</i>	14
3.1.1	Análisis Estructural:	14
3.1.2	Estructura Organizacional	16
3.1.3	Historia	16
3.1.4	Portafolio de Productos	18
3.1.5	Competencia	21
3.1.6	Estándares De Calidad y códigos de conducta	22
3.1.7	Presencia Y Evolución En El Mercado	24
3.1.8	Proceso de Internacionalización	24
3.1.9	Estados Financieros	26
3.1.10	PIZZA HUT en Colombia en la actualidad	32
3.1.11	Análisis del Sector Pizza Hut	33

3.2	<i>PIZZA 1969 GOURMENT</i>	35
3.2.1	Análisis Estructural	36
3.2.2	Estructura Organizacional	37
3.2.3	Portafolio De Productos	38
3.2.4	Competencia.....	41
3.2.5	Presencia Y Evolución En El Mercado	43
3.2.6	Estados Financieros	44
3.2.7	Estándares De Calidad.....	46
3.2.8	Análisis del sector con Pizza 1969 Gourmet.....	46
4	ANALISIS DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PIZZA HUT Y PIZZA GOURMET 1969	50
4.1	PIZZA HUT Y LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACION	51
4.2	TEORIA ECONOMICA.....	52
4.2.1	Teoría de Internacionalización	53
4.3	TEORIA DE PROCESOS	54
4.3.1	Modelo de uppsala	55
4.3.2	Modelo Ciclo de vida.....	56
4.3.3	Modelo Jordi Canals.....	58
4.4	Teoría de redes.....	58
4.5	PIZZA 1969 GOURMET Y LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	59
4.6	<i>TEORÍA ECONÓMICA</i>	59
4.6.1	TEORIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	60
4.7	<i>TEORIA DE PROCESOS</i>	62
4.7.1	MODELO DE UPPSALA.....	62
4.7.2	MODELO DEL CICLO DE VIDA.....	63
4.7.3	Jordi Canals.....	64

4.8	TEORÍA DE REDES.....	64
5	DESARROLLO DE LA RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PIZZA HUT Y PIZZA GOURMET 1969	65
5.1	Ruta de internacionalización Pizza Hut.....	65
5.2	Ruta de internacionalización Pizza 1969 Gourmet	67
6	Conclusiones	71
7	Bibliografía	72

LISTA ESPECIALES

Ilustración 1	Logo de Pizza Gourmet	14
Ilustración 2	Organigrama Estructural de Yum Brands	16
Ilustración 3	Imagen Pizza 1969 Gourmet.....	35
Ilustración 4	Estructura Organizacional Pizza 1969 Gourmet	37
Ilustración 5	Ruta de Internacionalización Pizza Hut	67
Ilustración 6	Ruta de internacionalización de Pizza 1969 Gourmet	70
Tabla 1	Portafolio de productos Pizza Hut	18
Tabla 2	Portafolio de Productos Pizza Hut	19
Tabla 3	Miles de Millones en ventas.....	28
Tabla 4	Ingresos de los estados financieros Pizza Hut	29
Tabla 5	Costos de los Estados financieros Pizza Hut.....	30
Tabla 6	Pasivo Estados financieros Pizza Hut	30
Tabla 7	Activos Estados financieros Pizza Hut.....	31
Tabla 8	Patrimonio Estados financieros Pizza Hut	31
Tabla 9	Ventas de Comida Rápida	34

Tabla 10 Variables para tomar una decisión	34
Tabla 11 Portafolio de productos Pizza 1969 Gourmet	39
Tabla 12 Portafolio de productos Pizza 1969 Gourmet	40
Tabla 13 Portafolio de productos Pizza 1969 Gourmet	41
Tabla 14 Sucursales de Pizza 1969 Gourmet	44
Tabla 15 Estados Financieros Pizza 1969 Gourmet	44
Tabla 16 Estados Financieros Pizza 1969 Gourmet	45
Tabla 17 Comportamiento del sector	47
Tabla 18 Ventas Mensuales.....	48
Tabla 19 Volumen en ventas	48
Tabla 20 Ciclo de vida Pizza Hut	56
Tabla 21 ciclo de vida Pizza 1969 Gourmet	63

GLOSARIO

- **Cadena de valor:** Modelo de Michel Porter, que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Permitiendo realizar un análisis interno a esta. Donde se identifican nueve actividades estratégicas: cinco primarias (logística interior, operaciones, logística exterior, marketing y ventas y por ultimo servicios). Y cuatro de apoyo (Infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). A través de las cuales se puede crear valor para el cliente.
- **Calidad:** Es un conjunto de cualidades positivas que cumplen con ciertas especificaciones dadas, cumpliendo con las expectativas.
- **Ciclo de vida:** Es el ciclo que tiene un producto, o los diferentes periodos de tiempo que vive en el mercado según su evolución en ventas durante el tiempo que pertenece a este.
- **Códigos de conducta:** Documento en el que se exponen una serie de comportamientos y principios los cuales todos se comprometen a seguir y cumplir.
- **Comercio internacional:** Es el intercambio de bienes o servicios entre personas de diferentes países: un país exportador y otro importador. Utilizando monedas diferentes y estando sujetos a diferentes regulaciones impuestos por los gobiernos: aranceles, cuotas, entre otras.

- **Competencia:** Situación en la que hay varios oferentes y demandantes. Existe la libertad de ofrecer los productos y servicios e igualmente de escoger por medio de quien adquirirlos.
- **Costos de Transacción:** Costo en el que se incurre al realizar un intercambio económico, es decir, en una transacción en el mercado.
- **Diversificación:** Estrategia de reducción de riesgos en la cual no se coloca todo el patrimonio o los activos en una misma inversión. También, se entiende como diversificación al proceso de ofrecer nuevos productos e ingresar a nuevos mercados.
- **Estrategia:** Puente o conjunto de acciones que se implementan para alcanzar los objetivos o un determinado fin.
- **Exportación:** Proceso en el que se envía un producto o servicio a otra parte del mundo con fines comerciales,
- **Franquicia:** Licencia que una compañía le otorga al inversionista o franquiciatario para que utilice la marca, nombre, sistemas y procedimientos de esta.
- **Flexibilidad Operativa:** Consiste en realizar actividades operativas con capacidad de adaptación a las exigencias que determina el mercado y la economía.

- **Globalización:** Proceso dinámico en donde se integran las diversas sociedades internacionales. Eliminando las barreras nacionales, permitiendo el libre flujo de bienes y servicios. Unificando mercados, sociedades y culturas. Es decir, integración de los mercados y de la actividad económica, en donde las fronteras no constituyen una barrera.
- **Importación:** Productos o servicios que ingresan al territorio nacional procedentes de otras partes del mundo.
- **Internacionalización:** Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999)
- **Internacionalización de las empresas:** Es un proceso estratégico de largo plazo y fenómeno económico en donde se tiene una visión Cosmopolitan e internacional. Se busca conducir la empresa de un mercado nacional a uno internacional.
- **Inversiones directas extranjeras:** Se refiere a la colocación de capital en un país extranjero a largo plazo. La noción de inversiones directas extranjeras hace referencia aquellas empresas que desean internacionalizarse e instalarse en otros países.
- **Mercado:** Es el conjunto de personas, empresas o instituciones que poseen una necesidad que debe ser satisfecha. Asimismo, se le puede considerar

como el conjunto de transacciones donde se realizan acuerdos de compra y venta. De oferta y demanda. Es decir, de intercambios comerciales.

- **Misión:** Es el propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa. Definiendo lo que pretende cumplir, hacer, y el para quien
- **Multinacional:** Empresas que operan en más de un país diferente al de su origen, realizando operaciones de venta, compra y producción en ellos.
- **Ventaja competitiva:** Poseer alguna (s) característica (s) o atributo (s) diferenciadora (s) frente a los competidores. Siendo esta (s) reconocible ante ellos y los clientes. Llevándola a poseer rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo, puesto que se tiene una ventaja para competir mejor, adelantándose y superando a la competencia.
- **Visión:** Camino al cual se dirige la compañía a largo plazo. En lo que va a convertirse.

RESUMEN

A través de un análisis interno y estructural realizado a dos compañías pertenecientes al sector de alimentos, más específicamente al sector de las pizzas. Para reconocer sus principales características, cualidades y situación actual. Ambas con evidentes diferencias entre ellas, es decir, donde una es reconocida mundialmente y la otra aún no ha salido de su lugar de origen, asimismo donde una es estadounidense: Pizza Hut, y la otra Colombiana: Pizza Gourmet 1969. Y su respectivo análisis con respecto a su relación con las diversas teorías de la internacionalización de las empresas, se logró identificar la estrategia utilizada por Pizza Hut para lograr conquistar otros mercados y ser identificada como una de las mejores en el mundo. Y por otro lado, revelar y descubrir el mejor camino que podría seguir Pizza Gourmet 1969 para realizar su proceso de internacionalización.

Por medio de lo dicho anteriormente, se evidencio que Pizza Gourmet 1969 podría llevar a cabo un comportamiento parecido al utilizado por Pizza Hut para lograr salir de sus fronteras. Utilizando un mecanismo de franquicias y de la calidad e innovación de productos. Resaltando de esta forma los factores diferenciadores, y así obtener el aprovechamiento de los recursos, conocimientos y talentos de la compañía. Logrando conquistar el paladar del consumidor y satisfacer sus necesidades. De esta forma, la experiencia día a día será mayor y la participación de mercado a su vez se incrementara.

El indiscutible éxito de Pizza Hut en el mundo, es el motivo por el cual se tomó como patrón y base para dicho análisis comparativo. Esta compañía es un ejemplo, y su historia y estrategias pueden ser utilizadas e imitadas por compañías que deseen ampliar sus mercados y realizar procesos de internacionalización.

- **Palabras Clave:**
- Proceso de Internacionalización
- Empresa Estadounidense
- Empresa colombiana
- Estrategias
- Franquicia
- Innovación
- Modelos de internacionalización

SUMMARY

Through internal and structural analysis performed at two companies within the food sector, more specifically to the pizza industry. To recognize the main characteristics, qualities and current situation. Both have obvious differences between them, that mean, where one is recognized worldwide and the other has not left his place of origin, where one is also American: Pizza Hut, and the other in Colombia: Pizza Gourmet 1969. And their respective analysis with respect to its relationship with the various theories of the internationalization of companies, we identified the strategy used by Pizza Hut to achieve and conquer other markets and be identified as one of the best in the world. On the other hand, reveal and discover the best path to be followed by Pizza Gourmet 1969 to make the process of internationalization.

Through the above, it was evident that Pizza Gourmet 1969 could perform a behavior similar to that used by Pizza Hut to make it out of its borders. Using a mechanism of relief and quality and product innovation. Thus highlighting the differentiating factors, and obtain the use of resources, knowledge and talents of the company. Achieving win the consumer's palate and satisfy your needs. Thus, the daily experience will be greater market share and in turn increase.

The indisputable success of Pizza Hut in the world is the reason which was taken as the basis for such pattern and comparative analysis. This company is an example, and its history and strategies can be used and imitated by companies wishing to expand their markets and make the process of internationalization.

Keywords:

- Internationalization Process
- American Enterprise
- Colombian company

- Strategies
- Franchise

INTRODUCCION

El mundo gira cada vez más rápido, caracterizándose por el fenómeno de la globalización y un entorno cambiante. Aspectos que conducen a las empresas a introducir en su interior una mentalidad internacional. A crear estrategias que las conduzcan a sostenerse, conservarse, adaptarse y poseer un alto crecimiento en un mundo más abierto y competitivo.

Lo anterior, lleva a las empresas a tener que crear la necesidad de establecer un proceso o modelo de internacionalización. Para el cual debe realizarse un análisis estratégico previo para tomar la mejor decisión. Conociendo las características particulares y principales de cada compañía para identificar si es rentable la realización de dicho proceso. Esto, puesto que cada una es única, y diferente a cualquier otra organización. Poseyendo costumbres, ideas, procesos y avances diferentes. Permitiendo así, aumentar y potenciar aquellas ventajas que la llevaran a realizar una eficiente competencia, en un mundo empresarial cada vez más fuerte y dinámico.

Con base en lo expuesto anteriormente, se proyecta este trabajo. Se busca emplear el modelo de internacionalización planteado y presentado por la línea de investigación de la facultad de Administración, de la Universidad del Rosario. Al final, se buscara comprobar y evidenciar la garantía y eficacia de la aplicación de dicho modelo en una organización con visión internacional y con metas de perdurabilidad. Siendo capaz de usar las oportunidades que el mercado mismo le ofrece, para lograr fortalecerse y desarrollarse en un ámbito no solo nacional sino más aun, internacional.

Quienes deseen ser parte del reto de la internacionalización deben asumir una postura de compromiso, reconociendo la posibilidad de riesgo en el cual se puede llegar a incurrir y una mentalidad nueva e innovadora. Sabiendo que puede existir la posibilidad de llegar a realizar cambios en algunas estrategias, objetivos y

planes de acción de la compañía según las condiciones que los mercados impongan.

Asimismo, es indispensable ser consiente que las compañías se mueven en un mundo que ofrece en varias ocasiones condiciones inciertas. Pero el secreto para el éxito, se basa en conocer las ventajas que conlleva el hecho de implementar el proceso de internacionalización en la compañía. En adición, es preciso llevar a cabo un estudio de los diferentes mercados y regiones a los cuales se pretende ingresar. Conociendo y estudiando a fondo aspectos tradicionales y/o de su cultura. Como el idioma, diferentes clases sociales, costumbres y aspectos sociales que permitirán enfrentar los diferentes obstáculos, al integrar el producto o servicio a un país diferente al de su origen.

La aplicación y el estudio de lo expuesto ayudaran en gran medida a comprender y atreverse a ingresar al mercado exterior. En este caso en particular, uno de los objetivos del trabajo de grado es estudiar el proceso que llevo a cabo la pizzería más grande del mundo, es decir, PIZZA HUT, para incursionar su producto y organización en los mercados internacionales. Hoy en día se encuentra en 100 países con aproximadamente 11.000 restaurantes.

Del mismo modo, el segundo objetivo que se pretende desarrollar es considerar y analizar, las posibilidades, ventajas y la factibilidad de llevar a cabo un proceso de internacionalización de la compañía PIZZA GOURMET 1969. La cual tiene como visión “ser una cadena de restaurantes multinacional de comida gourmet”

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS

El fenómeno más importante de la actualidad es la globalización. Hecho que ha influenciado en gran proporción en las estrategias, misiones y visiones de las organizaciones. Esto ha llevado sin duda, a que la nueva mentalidad de las organizaciones sea la de implementar estrategias de internacionalización. Entendiendo la internacionalización como una estrategia de diversificación, es decir, en donde se busca la proximidad con la geografía mundial. Conducirse a segmentos de mercados internacionales. Acarreando así, un gran crecimiento y desarrollo empresarial.

Ahora bien, la búsqueda de nuevos y más lejanos horizontes, conllevan la necesidad de obtener la excelencia en todos los procesos de la cadena de valor. Esto para poseer gran éxito, un buen rendimiento y gran capacidad para competir con aquellos rivales que se encuentran en aquellos mercados donde se desea ingresar. Por lo anterior, vale la pena mencionar que algunos autores afirman que para obtener un alto grado de efectividad en el desarrollo de la internacionalización, es preciso conservar y establecer alguna ventaja competitiva. Ventaja que respalde a toda la organización, garantice una alta rentabilidad, expansión perdurable, disminución de costos, innovación y la posibilidad de ampliar las actividades desarrolladas. Es decir, este enfoque busca que la organización realice una inversión directa en el exterior que sea ventajosa para ella.

La economía global es cada vez más dinámica. Llevando al aumento del comercio internacional y de las inversiones directas en el extranjero. Produciendo un auge en el uso de la estrategia de internacionalización. Esto causa que este proceso, igualmente requiera de un análisis y conocimiento profundo de la organización en su interior. Conociendo tanto las debilidades como las fortalezas. Las ventajas que se poseen y los aspectos a mejorar. A su vez, es indispensable estudiar el mercado extranjero. Las amenazas y oportunidades que en el camino se

encontraran. Además, de los costos y beneficios en los que se incurrirá. Esto para soportar las decisiones que los directivos encargados tendrán que tomar tanto antes como luego de internacionalizar la compañía para realizar un adecuado plan estratégico de negocio.

Las transacciones financieras internacionales son por otro lado, otro aspecto a tener en cuenta. Al ingresar a un mercado extranjero, la dinámica se mantiene: el intercambio o comercio de un bien o servicio. La diferencia radica, en cuanto a los agentes que intervienen en dicho proceso. El proceso llega a convertirse en un intercambio entre agentes de diferentes naciones. Lo que promueve realizar transacciones en diferentes monedas.

En este sentido, todo lo anterior muestra de una forma amplia la necesidad que se debe tener de un alto compromiso. Un compromiso con la organización y el mercado internacional. En la medida que se avance, los controles, inversiones, riesgos, conocimientos, capacidades, involucramiento del capital humano y financiero irán incrementándose.

Es preciso mencionar, que no existe una única teoría válida. Por el contrario, existen varias, y todas son iguales de meritorias y significativas. Todas se deben estudiar y tener en cuenta. De esta manera, en la medida que se vaya ejecutando el proceso, el camino mismo ira mostrando los pasos que se deben escalar, a qué velocidad, en que proporciones y según la guía de cual teoría. Igualmente, cada empresa lleva un proceso diferente. Esto debido a la velocidad en la que cambia el entorno internacional y a las características particulares que posee cada organización como un ente individual y único.

El éxito de implementar el modelo de internacionalización, más que en conocer con exactitud las diferentes teorías, radica en establecer el cuándo y dónde se llevara a cabo dicho proceso. Estando al tanto de la situación actual de la empresa como del mundo. Así como anticipándose a los objetivos que se quieren cumplir en un futuro.

2. APROXIMACIONES DE LAS TEORIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Después de realizar un estudio profundo sobre el concepto de internacionalización, se desprenden un número de teorías que nos darán una concepción más amplia sobre los diferentes caminos que pueden tomar las empresas en el momento de tomar la decisión de internacionalizarse. Las teorías en mención nos darán una perspectiva tanto económica, como de procesos y de redes.

2.1 *TEORÍA ECONÓMICA*

Desde el punto de vista económico la internacionalización parte de un estudio basado en las causas de inversión extranjera y la inversión directa, en donde el objetivo es el control de la producción a nivel internacional.

Adicionalmente se ha de tener en cuenta tanto el aspecto macro como el micro pues por medio de estos es que la empresa podrá establecer tanto sus indicadores como la estrategia que le traerá resultados en los nuevos mercados, estos deben ser tanto a nivel comercial como administrativos; en el caso de las multinacionales además de la competencia tanto nacional como local debe preocuparse por los grandes competidores y grandes alianzas internacionales que se han creado a nivel global.

2.1.1 Teoría de la internacionalización

Es preciso tener en cuenta que la globalización es el punto de partida de los negocios internacionales actuales, es por esto que los gerentes actuales deben hacer un estudio interno de la compañía en donde se destaquen una ventaja por costos o por diferenciación, para esto debemos destacar las ventajas que presenta

la empresa tales como la experiencia, potencial financiero, o unas más específicas como la flexibilidad operativa, intervención de los gobiernos; lo anterior sin dejar atrás que la organización dentro de su proceso de internacionalización debe resaltar estas ventajas en la adaptación de su cadena de valor, adicionalmente la ventaja a través de su localización pues de esta puede sacar rentabilidad en mano de obra, costos (transporte, comunicación, servicios); para lograr esto es preciso que la organización en su estructura debe lograr una integración vertical que le permita un funcionamiento óptimo para el alcance de los objetivos establecidos; de igual forma dentro de este proceso podemos destacar una de las cinco fuerzas de Porter como lo es el poder de negociación tanto frente a los competidores como con los proveedores.

Frente a estos temas es de resaltar la teoría Ecléctica de Dunning, y a otros autores como Hymer y Williamson.

2.1.2 Teoría macroeconómica

La visión macroeconómica permitirá a la organización estudiar variables importantes que le permitirá establecer parámetros para su funcionamiento pues por medio de estas analizará al país donde quiere establecerse pues le dirá la tasa de cambio, nivel de desempleo, PIB, PIB Pér capita, esto con el fin de establecer la estabilidad del lugar de ubicación pues esta información muestra el funcionamiento de la economía permitiendo establecer el ciclo en que se encuentra (recesión, recuperación, superávit).

Para este punto la inversión directa que viene del exterior es una necesidad específica, por esto es necesario tener presente los costos de transacción que variarán por factores tales como barreras o tarifas establecidas por el país de destino, para lograr este tipo de transacciones es necesaria una adecuación y preparación a las necesidades tanto del mercado local como internacional; en la actualidad vemos como países con economías independientes en todos los sentidos son las que marcan la pauta, entre las economías más destacadas se

encuentran la de Japón, Estados Unidos, China, esto debido al poderío de las empresas establecidas en estos países pues aparte de su estructura internacional la mayoría de estas cuenta con herramientas como las TIC'S que facilitan las relaciones tanto con proveedores como con los clientes, socios y empleados pues lleva a la organización al alcance de todos.

En Colombia la utilización de herramientas como las TIC'S no se ha desarrollado mucho pues son muy pocas las empresas que hacen uso de estas por varias razones como el costo, capacitación del recurso humano, estructura organizacional entre otros, adicionalmente la inversión extranjera en el país se ha venido incrementando desde hace unos pocos años atrás pues hemos recuperado la confianza pues el país se ha vuelto más confiable a nivel internacional, de igual forma vemos como empresas nacionales han tenido gran acogida en el mercado internacional un ejemplo de esto es Alpina que ha logrado entrar al mercado europeo, esto es un buen signo para el país pues vamos teniendo cada vez más reconocimiento trayendo esto grandes beneficios económicos.

2.2 TEORÍA DE PROCESOS

Ya vimos cómo hay teorías que se basan en la obtención de beneficios económicos durante el proceso de internacionalización; ahora analizaremos como la toma de decisiones acertadas para el aprendizaje que puedan obtener tanto en su cadena de abastecimiento, procesos de innovación o alianzas estratégicas las llevarán al éxito.

Para esto estudiaremos autores como Vernon, Johanson.

2.2.1 Modelo de Uppsala:

Uno de los modelos más destacados y fundamental en el caso específico para las empresas a tratar es el modelo de Uppsala, que establece que la organización crecerá a medida que su curva de experiencia incremente en el nuevo mercado en

el que se establecerá, lo que se verá reflejado en su cadena de abastecimiento pues esta le dará a la organización la velocidad de respuesta deseada, conocimiento en los procesos certeros, mercadeo eficiente; para lograr esto la organización tendrá que pasar por cuatro etapas:

- 1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación: Primer intento de internacionalización por parte de la organización aquí hará pequeños intentos que le permitan conocer el mercado deseado, adicionalmente adquirirá la experiencia que necesita.
- 2) Exportación a través de representantes independientes: En esta etapa la organización logrará establecer contactos directos, por medio de estos puede interactuar con posibles proveedores y clientes potenciales.
- 3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Por medio de esta los nuevos clientes de la organización tendrán contacto directo.
- 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Habiendo establecido ya su establecimiento comercial, la organización ha obtenido la experiencia deseada y su cadena de abastecimiento se ha adaptado es por esto que puede mejorar sus costos transaccionales.

Durante cada paso dado y etapa superada la organización obtiene la experiencia que necesita y se ha internacionalizado durante un proceso de adaptación y formación de la cadena de abastecimiento que necesita en el mercado extranjero; podemos agregar que el mejor camino para la internacionalización es lograrla de forma gradual pues es así como conseguirá beneficios a largo plazo mejorado tanto indicadores económicos como de desempeño, además de un involucramiento alto por partes de los directivos de la organización, este es el mejor camino puesto que una internacionalización indirecta no permite que la organización se establezca de tal manera que tenga resultados esperados a largo mediano y corto plazo pues la adaptación de la cadena no se realiza, de esta forma no tendrá ningún sentido llegar al mercado internacional pues la sostenibilidad de la empresa será nula.

Otro aspecto que debemos resaltar en el proceso de internacionalización es que en algunas ocasiones las empresas deciden ahorrar en costos transaccionales integrando operaciones con partes externas ya ubicadas en el extranjero, pues considera que a medida que la empresa obtenga experiencia en el mercado nuevo tras su intermediario será más probable que se establezca como importadora o exportadora.

En la gran mayoría de ocasiones las organizaciones buscan la internacionalización hacia mercados similares a los ya establecidos pues su experiencia es útil y la modificación de la cadena es más fácil pues la cadena solo requerirá de modificaciones en puntos específicos.

2.2.2 Modelo Ciclo de Vida:

Basados en la innovación, uso de economías de escala, inseguridad frente a la internacionalización, hablaremos del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon, pues al saber la empresa cuál es su fuerte al igual que el conocimiento de su dinámica y el lugar de ubicación permitirá la toma de decisiones pertinentes, pues la organización conoce sus ventajas competitivas; tomando la teoría de Vernon hablaremos de las cuatro etapas que se logran:

- 1) Introducción: Enfocada al mercado local la empresa produce un bien que tiene demanda en el mercado nacional.
- 2) Crecimiento: Aquí la organización se enfocará a los países más destacados en el área industrial, para esto se fundamenta en la innovación y experiencia lograda en exportaciones y por supuesto en su ventaja productiva.
- 3) Madurez: En esta etapa se busca una mano de obra que le permita ahorrar costos, el producto es conocido en el exterior y tiene una ventaja diferenciadora que lo destaca frente a su competencia.
- 4) Declive: Durante esta etapa la implementación de economías a escala es fundamental pues permitirá estandarizar procesos para así

disminuir costos para lograr abandonar el mercado local y creación de nuevas plantas de producción.

Después de que la empresa toma la decisión de la inversión que va a realizar en el nuevo mercado debe tener en cuenta si necesita de la instalación de filiales en mercados internacionales para proteger su mercado y segundo la dispersión del conocimiento, ya que la empresa se enfrenta a grandes competidores que pueden tener ventajas tecnológicas o similares características, es por esto que la empresa debe estandarizar sus procesos para lograr protegerlos frente a su competencia y lograr una diferencia significativa tanto en costos como en calidad.

2.2.3 Jordi Canals:

Partiremos de las expectativas del nivel de globalización del mercado extranjero para el estudio de la internacionalización, para esto el modelo parte de las siguientes etapas.

- 1) Inicio: Donde la organización comenzará a coger experiencia por medio de exportaciones puntuales, esta etapa por lo general será lenta.
- 2) Desarrollo: Lo que se verá en esta etapa será una serie de actividades correspondientes a la realización de alianzas y exportaciones activas donde se podrá evaluar el ingreso a mercados externos.
- 3) Consolidación: La organización establece y consolida sus actividades estabilizando las exportaciones y generando oportunidades de inversión extranjera directa, para esto las alianzas ya estarán afianzadas, abra adquisiciones y volúmenes de exportación más altos.

El modelo Jordi Canals integra la estrategia de internacionalización generada por Michael Porter basado en los diferentes tipos de empresas, pues dependiendo estos hay una estrategia específica que las llevara a lograr el proceso de internacionalización.

- 1) Empresa exportadora: Su principal característica es el desarrollo centralizado en el país de origen, tanto sus actividades como sus exportaciones están concentradas en el país de origen de la organización.
- 2) Empresa multinacional: Por el contrario de la anterior, esta organización logra la descentralización de sus actividades, pues reproduce sus actividades en sus diferentes filiales, es por esto que su estrategia es multidoméstica, adicionalmente incrementa sus ventajas competitivas y diversifica sus actividades.
- 3) Empresa global: Esta organización implementará una estrategia global que le permite ver que es fundamental la adaptación a cada país y cada mercado en el que quiera ingresar, adicionalmente pasará de la descentralización de sus procesos a la centralización de estos.
- 4) Empresa transnacional: Su objetivo será complementar su experiencia con economías eficientes y alta capacidad de adaptación al mercado seleccionado, su estrategia es transnacional.

2.3 TEORÍA DE REDES

Hemos visto como hay organizaciones que deciden establecer estrategias de internacionalización basadas en la obtención de beneficios económicos (Teoría Económica), y otras que deciden adaptarse a los mercados seleccionados, innovar, modificación en su cadena de abastecimiento, y seleccionar estrategias basadas en la generación de procesos que las lleven a internacionalizarse eficientemente (Teoría Procesos), ahora veremos como la creación de redes confiables llevarán a un proceso de internacionalización amplio con visión a largo plazo.

La teoría de redes nos ofrece un nuevo enfoque en donde la comunicación y creación de relaciones fuertes llevarán a la organización a un proceso de internacionalización exitoso, pues hemos visto como las dinámicas de las relaciones se han convertido en la base del intercambio internacional, por medio de esta teoría vemos como la posibilidad de entrada a los mercados internacionales aumenta pues a través de un miembro de la red puede existir la

posibilidad de una oportunidad de negocio, para esto es común escuchar mencionar la figura de joint ventures o también llamadas alianzas internacionales que permite que la organización por medio de estos socios internacionales en el momento de establecerse en el nuevo mercado ya haya ganado cierto recorrido, adicionalmente si la relación con la red perdura en el tiempo la perdurabilidad de la organización en el mercado internacional será proporcional.

La red también permitirá a la organización impulsarse por medio de voz a voz debido a sus contactos pueden obtener información valiosa donde pueden destacarse clientes potenciales al igual que posibles proveedores, también puede lograr acceso a eventos empresariales reconocidos, ferias que le ayuden a impulsarse y obtener más información sobre su competencia y el nicho de mercado elegido, esto teniendo en cuenta que la entrada a estos mercados externos surge debido a la interacción de la organización con su red externa (Blankenburg Holm, 1995; Blankenburg Holm, Eriksson y Johanson, 1996) pues la obtención de información le permitirá encontrar oportunidades valiosas.

El adecuado uso de la información y la toma de decisiones estratégicas llevarán a la organización a un proceso de internacionalización deseado.

3 RESTAURANTES ESPECIALIZADOS EN ELABORACIÓN DE PIZZAS

En este trabajo se analizaran dos restaurantes: Pizza 1969 Gourmet, una empresa con pocos años en el mercado pero con un crecimiento alto, es una empresa nacional. Por otro lado encontraremos a Pizza Hut, franquicias de restaurantes norteamericana, considerada la número uno a nivel mundial, su crecimiento e internacionalización ayudará analizar cómo lograron expandirse a otros países.

A continuación se presentara un análisis detallado de las empresas Pizza Hut y Pizza Gourmet 1969. Esto, para conocer el proceso de internacionalización de la primera y poder tener utilizar sus pasos como un patrón para la segunda.

3.1 PIZZA HUT

Ilustración 1 Logo de Pizza Gourmet



Página oficial Pizza Hut: www.pizzahut.com visitada el 14 de febrero de 2011.

Compañía y franquicia estadounidense dedicada hace 50 años a la elaboración y preparación de comida rápida. Es considerada como la pizzería más grande e importante a nivel mundial. Su fuerte o plato principal, como su nombre lo indica es la pizza al estilo estadounidense. Cuenta con su sede principal en Texas, Estados Unidos. Asimismo, está presente en 100 países, con más de 11.000 restaurantes.

3.1.1 Análisis Estructural:

En este caso se analizará su análisis estructural con respecto a su visión, misión y valores corporativos.

En Pizza Hut todos los empleados trabajan como una gran familia. Un equipo unido con comunicación abierta en el cual el personal está motivado a tener una mentalidad diferente al resto de las personas que lo rodean. Esto con el fin de que tengan la capacidad de tomar diferentes riesgos sensatos e iniciativa, para obtener el cumplimiento y resultados.

- **MISIÓN**

Brindar productos de alta calidad y atención personalizada a cada uno de nuestros invitados a fin de lograr la fidelidad de ellos, con un equipo altamente motivado y capacitado, contribuyendo al desarrollo del país y de nuestros colaboradores.

- **VISIÓN**

Ser la primera opción en la mente del consumidor cuando piensa en pizza.

- **VALORES**

Para pizza Hut lo más importante es ofrecerles a sus clientes buena calidad en sus productos y una experiencia excelente. Por ello creen “en el reconocimiento a la labor bien hecha”.

Para poder lograr lo anterior, cada trabajador que hace parte de su equipo tiene una capacitación en la que se les enseña y explica la filosofía de la compañía. Logrando poseer una visión compartida. Teniendo claro todos como equipo quienes son y a donde se dirigen. Esto se ve reflejado en la manera que atienden a sus clientes.

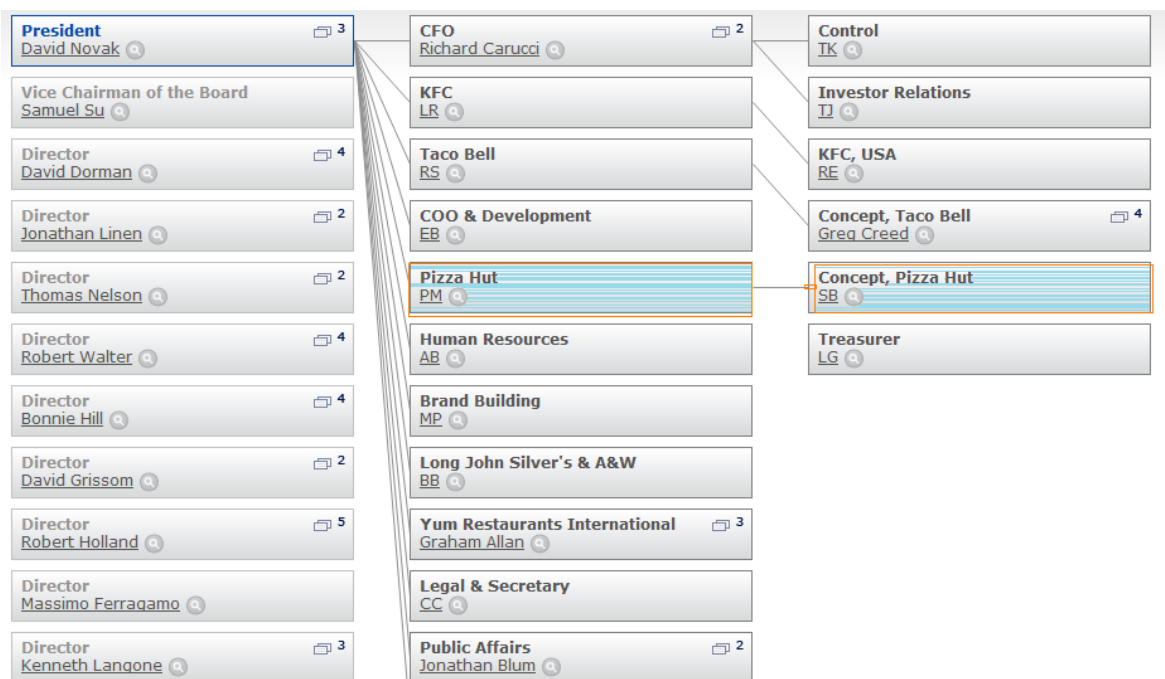
Sus valores más importantes son:

- ✓ integridad.
- ✓ proveer una excelente calidad y servicio personalizado.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Proporcionar un ambiente de trabajo divertido, basado en el respeto y la dignidad de las personas.
- ✓ Aplicar los más altos estándares de excelencia en la ejecución de nuestras operaciones.
- ✓ Aumentar el número de clientes que estén satisfechos y entusiastas todo el tiempo.
- ✓ Contribuir positivamente a nuestra comunidad y medio ambiente.
- ✓ Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro. ¹

¹ Tomado de la página: <http://www.pizzahut.com.pe/content/pagina1.php> [Consultado el 14 de febrero de 2011].

3.1.2 Estructura Organizacional

Ilustración 2 Organigrama Estructural de Yum Brands



Fuente: Tomado de la página: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/yum-brands> [Consultado el 17 de Febrero de 2011].

3.1.3 Historia

31 de mayo de 1958: Es fundada Pizza Hut por Dan y Frank Carney. Ambos estudiantes universitarios y hermanos.

Pizza Hut inicio como una pizzería en Wichita(Kansas). Para lograrlo contaron con el apoyo de su madre la cual les presto alrededor de 600 dólares y su socio capitalista: John Bender.

Entraron al mercado con una gran campaña publicitaria con la cual lograron darse a conocer logrando la rápida aceptación de sus clientes.

- ✓ 1960: No se puede negar que tuvieron un crecimiento bastante rápido, debido a esto y a la falta de organización en las franquicias cruzaron varios problemas económicos.
- ✓ 1960: A partir de los años 1960 abrieron franquicias hasta obtener 310 locales en 1969
- ✓ 1965: Se crea el jingle musical “putt putt to the Pizza Hut para el primer comercial televisivo.
- ✓ 1969: Para diferenciarse de su competencia diseñaron locales con un techo de tejas rojas y forma de gorro.
- ✓ 1971: Se convierte en la cadena de pizzerías número 1 del mundo, no solo por ventas sino también por cantidad de restaurantes.
- ✓ 1972: Inicia actividades comerciales en el exterior en costa rica.
- ✓ 1972: Para 1970 Pizza Hut era una sociedad anónima, que salió a la Bolsa de Nueva York en 1972. Superando los problemas económicos y mejorando la organización entre locales. De esta forma, alcanzaron la expansión a otros países.
- ✓ 1976: Restaurante numero 100 internacionalmente, en Australia.
2000 restaurantes a nivel mundial
- ✓ 1977: la multinacional pepsico compra la compañía.
- ✓ 1997: PepsiCo creó la subsidiaria *Tricon Restaurants*, más tarde conocida como Yum! Brands, que está a cargo de los restaurantes de Pizza Hut, KFC, Taco Bell y la cadena de restaurantes A&W.
- ✓ 1986: Implementan Servicio a domicilio.
- ✓ 1994: Primera cadena nacional que ofrece entrega de pizza a domicilio por internet. ²

² Tomado de la paginas: <http://www.empleos.net/cr6/pizzahutcr/>,
<http://www.pizzahut.com.pe/content/pagina1.php> [Consultado el 15 de febrero de 2011].

3.1.4 Portafolio de Productos

En Pizza Hut hay gran variedad de productos. En donde la regla principal es utilizar los mejores ingredientes, de la mejor calidad y frescos. Asimismo, en lo posible realizar la mayoría de alimentos al momento del pedido.

Tabla 1 Portafolio de productos Pizza Hut

Categoría	Plato	Descripción del plato
ENTRADA	Combo entrada: Alitas de pollo, jalapeños, patatas grill y aros de cebolla, servidos con salsas ranchera y barbacoa	
ENTRADA	Pan de ajo suprema con queso	
ENSALADA	César	Lechuga iceberg, jugosos trozos de auténtica pechuga marinada y templada al horno, croutons y queso rallado espolvoreado. con la auténtica salsa césar
ENSALADA	Mediterranea	Medallones de queso de cabra con tomatitos cherry y aceitunas negras sobre una mezcla de lechuga, todo ello espolvoreado con óregano. Con salsa a elegir.
ENSALADA	Véneto	Fresquísima ensalada de lechuga, rúcula, tomates cherry, aceitunas negras y queso rallado espolvoreado. con el aliño balsámico. Pechuga de pollo opcional.
ENSALADA	De la huerta	Lechuga iceberg, cebolla, tomate en dados, maíz, atún, aceitunas negras y una salsa a elegir. Todo el sabor de la huerta en una ensalada
ENSALADA	Americana	Deliciosa variedad de lechugas acompañadas de maíz, bacon, pechuga de pollo y crujientes nachos. Con salsa a elegir
PASTAS Y LASAGNAS	Lasagna de carne	Capas de pasta al huevo, rellenas de carne picada de ternera con salsa de tomate. Cubiertas de bechamel gratinadas con queso

PASTAS Y LASAGNAS	Lasagna de verduras	Capas de pasta verde rellenas de espinacas, champiñón, queso y nata, cubiertas de bechamel y gratinadas con queso
PASTAS Y LASAGNAS	Spaghetti Carbonara	Los spaghetti de siempre con un sabor como nunca, con suave salsa a base de nata, champiñones, bacon y servidos con queso espolvoreado.
PASTAS Y LASAGNAS	Spaghetti Bolognesa	Con salsa de tomate, cebolla, pimienta, ternera picada y un toque de especias.
PASTAS Y LASAGNAS	Pasta Alfredo	Macarrones con salsa Alfredo, tomates cherry, aceitunas negras, un toque de rúcula y queso rallado espolvoreado.

Fuente: Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B. Basado en la página, <http://www.pizzahut.es/restaurantes/index.php> [Consultado el 14 de febrero de 2011].

Sabiendo que el producto principal de la compañía son las pizzas, a continuación se realizara una tabla con sus principales pizzas.

Tabla 2 Portafolio de Productos Pizza Hut

Categoría	Plato	Descripción del plato
PIZZA SUS MASAS ESPECIALES	PAN PIZZA Es la favorita de América. Es crujiente por fuera, suave por dentro.	
PIZZA SUS MASAS ESPECIALES	HAND – TOSSED STYLE PIZZA Pizza que combina ingrediente, y una masa liviana a la perfección.	
PIZZA SUS MASAS ESPECIALES	THIN 'N CRISPY Masa delgada y crujiente.	
PIZZA SUS MASAS ESPECIALES	STUFFED CRUST PIZZA Con aro de queso horneado en el borde.	

PIZZA SUS MASAS ESPECIALES	4FORALL PIZZA 4 pizzas cuadradas individuales ni muy gruesa ni muy delgada.	
PIZZA SUS MASAS ESPECIALES	THE FULL HOUSE XL PIZZA Pizza tamaño familiar.	
PIZZA ESPECIALES	MEAT LOVER'S Mezcla de peperoni, salchicha italiana, jamon, tocino, carne de res y carne de cerdo	
PIZZA ESPECIALES	PEPPERONI LOVER'S Pepperoni extra y queso extra	
PIZZA ESPECIALES	VEGGIE LOVER'S Champiñones frescos, cebolla, pimiento verde, tomate y aceitunas negras	
PIZZA ESPECIALES	CHICKEN SUPREME Trozos de pechuga de pollo con pimiento verde, cebolla y champiñones frescos	
PIZZAS	DIFERENTES INGREDIENTES QUE SE PUEDEN AÑADIR	Anchoas Tocino Carne de Res Pollo Jamón Salchicha Italiana Carne de cerdo

		Pepperoni
		Aceitunas negras
		Cebolla
		Tomates
		Champiñones Frescos
		Pimienta verde
		Piña
		Jalapeños.

Fuente: Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B. Basado en la página, <http://espanol2.pizzahut.com/menu/> [Consultado el 14 de febrero de 2011].

3.1.5 Competencia

Al ser pizza Hut una industria que pertenece al mundo de la comida Rápida, tiene varios, grandes y diferentes competidores a nivel mundial. Cabe la pena mencionar, que no solo competidores con respecto al sector de la pizza, sino también como empresa perteneciente al sector de comidas rápidas.

Analizando esta compañía como negocio que actúa en el sector de comida rápida, teniendo en cuenta la tecnología similar que utilizan y el tipo de cliente equivalente que atiende, su principal competencia seria: Mc Donald's, Burger King, KFC, taco bell, Subway, Wendy's, sandwich cubano, entre otras. Que aunque ofrecen en parte productos diferentes, son competencia de alto nivel y prestigio.

Ahora bien, teniendo en cuenta su principal producto que son las pizzas, sus competidores más cercanos son: Domino's Pizza, jenos pizza, Pizza gourmet 1969, pizza pizza.

A pesar de la gran variedad y reconocimiento de las diferentes empresas que son competencia directa, Pizza Hut se destaca frente a todas ellas por su imagen de dar la mayor calidad posible. Así también, como la búsqueda de innovación, no

solo en ingredientes, sino en diferenciación con respecto a la masa, la base principal de la pizza.

Para Pizza Hut, la pizza es un alimento muy bien balanceado. En donde los ingredientes que ofrecen incluyen: Proteína, Carbohidratos, complejos, vitamina A y Calcio. Además de los cuatro principales grupos alimenticios en los que se encuentra la carne, lácteos, frutas, vegetales y granos.

En adición a lo anterior, las siguientes razones, según ellos, son las principales características para ofrecer la pizza con mejor calidad:

1. Masa fresca, elaborada cada día con levaduras importadas de Europa
2. La mejor y más deliciosa pasta de tomate
3. Vegetales 100% orgánicos
4. Queso 100% mozzarella, libre de grasas³

Debido a su larga vida en el mercado, y la experiencia que ha adquirido, la ha vuelto un fuerte gigante, difícil de vencer y de igualar. Consiguiendo identidad propia, además de recetas exclusivas. Su objetivo principal de un buen servicio al cliente y la búsqueda de nuevos ingredientes han logrado llevarla al lugar donde se encuentra en la actualidad. ⁴

3.1.6 Estándares De Calidad y códigos de conducta

Para muchos, mantener el éxito consiste en conservar los estándares de calidad. Y más aún cuando se habla de comida. Consiste en tener buena higiene y un adecuado manejo de los alimentos para ofrecerles calidad a los clientes.

³ Tomado de la página:

http://www.pizzahut.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=13

[Consultado el 16 de febrero de 2011].

⁴ Tomado de la página: http://es.negocius.com/franquicia-pizza-hut_fv131.html [Consultado el 16 de febrero de 2011].

En Estados Unidos y Europa, se está implementando la ISSO 22000. Esta permite certificar toda la empresa y no sucursal por sucursal. (Como sucede con la norma internacional HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points)). Esta permite mejorar toda la gestión de seguridad alimentaria durante todo el transcurso de la cadena de suministro. De esta forma se busca asegurar la protección del consumidor y a su vez generar mayor confianza de parte de ellos, mejorar rendimiento de los costos, mayor transparencia y reducir los riesgos alimentarios.⁵

En Colombia, existen las normas sectoriales de Icontec. Estas buscan una continua mejora en la preservación de la calidad. Cuando un restaurante posee varios estándares de calidad, se le calificara con “el mayor número de tenedores”, representando estos, algo similar a las estrellas en los hoteles. En la actualidad tres es el mayor número de tenedores que se puede tener.⁶

Ahora bien, con respecto a Pizza Hut, YUM Brands, está comprometida a que su negocio este dirigido de forma legal, ética y con responsabilidad social. Para esto, tienen un código de conducta para los proveedores de YUM. Está organizado de la siguiente manera:

- Cumplimiento de las leyes y reglamentos
- Prácticas de empleo: Los proveedores deben cerciorase de que todos los empleados tengan condiciones de trabajo seguras, saludables, con adecuados horarios de trabajo según las leyes de cada país. Sin tener ningún tipo de discriminación ya sea por raza, religión, sexo, edad, discapacidad física, o nacionalidad. Por ningún motivo un menor de edad puede trabajar.

⁵ Tomado de las paginas: <http://www.bureauveritas.com.co/pdfDescription.asp?id=227&pid=2,http://curiosidadesgastronomicas.com/?p=472> [Consultado el 16 de febrero de 2011].

⁶ Tomado del artículo: “NORMAS TÉCNICAS PARA RESTAURANTES Y HOTELES” [en línea]. [Consultado el 16 de febrero de 2011]. Página: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>

- Auditorias e inspecciones: cada proveedor debe realizar auditorías para que se cumpla lo dicho en este código además de todas las reglas legales.⁷

3.1.7 Presencia Y Evolución En El Mercado

A través de todo el trayecto que ha recorrido Pizza Hut, ha demostrado su dominio frente al mercado con productos superiores y eficacia competitiva. Logrando alcanzar un gran liderazgo. Llegando a ingresar a varios países del mundo con sus rasgos particulares y especialidades en los alimentos.

Desde sus inicios, ha tenido una evolución de avance. Satisfaciendo las necesidades del cliente frente al negocio de las comidas rápidas. Se espera que en el futuro esto siga siendo aún mayor, incrementando sus ventas, restaurantes y número de clientes.

A continuación, en el proceso de internacionalización, se verá reflejado su presencia en todo el mundo.

3.1.8 Proceso de Internacionalización

Pizza Hut es una cadena internacional, la cual está presente alrededor de 100 países. El negocio da inicio en los Estados Unidos, donde va extendiéndose por medio del proceso de otorgación de franquicias.

En 1968, sale por primera vez de su país de origen, llevando sus especialidades al Canadá. Fecha en la cual, era la cadena de pizzas con mayor número de restaurantes.⁸

En la actualidad, algunos países donde tiene presencia es en Australia donde ingreso en el año de 1970 en Sydney. Por otro lado, en el año de 1990 abre sus puertas en China, en donde en la actualidad hay aproximadamente 200

⁷ Tomado de la página: <http://www.pizzahut.com/suppliercode.html/>, [Consultado el 16 de febrero de 2011].

⁸ Tomado de la página: <http://www.pizzahut.com.gt/> [Consultado el 19 de febrero de 2011].

restaurantes. Y en Grecia con 41 localizaciones hoy en día. En Alemania en 1983, hoy en día con 68 establecimientos. 1981 en India, 1991 Japón, 1993 Paquistán, 1973 países bajos, primer pizza Hut en Europa. Entre otros.⁹

“De sus más de 12.500 establecimientos, más de 10.000 son franquicia, y 2.419 son propios (según datos de Entrepreneur); lo que la convierte a la cadena en la número uno de su segmento (pizzas), en la franquicia número 15 a nivel mundial y la número 11 de más rápido crecimiento según el estudio de la publicación norteamericana”.¹⁰

La cadena ha tenido tanto éxito y reconocimiento, que han existido varias anécdotas. Una de ellas es la presencia de celebridades internacionales en inauguraciones de restaurantes. Esto se ve reflejado por ejemplo en la inauguración del restaurante número 10.000 a nivel mundial. Suceso que se llevó a cabo en Brasil, donde el jugador y estrella de futbol Pelé pateo un balón alrededor del listón, abriendo así las puertas del nuevo restaurante.

Por otro lado, otro aspecto relevante de su proceso de internacionalización, Es el hecho de que en 1977 se fusiona con la corporación pepsico. Pero más tarde esta es vendida a la corporación Tricon Global Restaurants. Conocida hoy en día como Yum! Brands. Pizza Hut se convierte así en una de sus 6 divisiones principales.

A nivel internacional, sus mercados principales y más importantes de Pizza Hut se encuentran en Canadá, Reino Unido Y Australia.¹¹

⁹ Tomado de la página: http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Pizza_Hut. [Consultado el 19 de febrero de 2011].

¹⁰ Tomado del artículo: “La cadena pizza Hut se reinventa en Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de febrero de 2011]. página:
http://www.tormo.com.co/noticias/8498/Pizza_Hut_se_reinventa_en_Colombia.htm

¹¹ Tomado de la página:
http://books.google.com.co/books?id=4FEHPe6KT_IC&pg=PA310&lpg=PA310&dq=pizza+hut+internacional&source=bl&ots=xrV-Qns7CO&sig=dCb6f5SMZaiXNYrEBsdA_QCZnZM&hl=es&ei=u7RgTcy8l8rZgQe8ivn6AQ&sa=X&oi=b

3.1.9 Estados Financieros

En primera instancia se mencionara a continuación un poco acerca del área de finanzas de la compañía Pizza Hut. Esto con el fin de conocer un poco como se maneja las finanzas en dicha compañía.

Esta área se encuentra dividida en tres equipos:

Control

En este equipo se busca apoyar todos los programas de expansión de franquicias y negocios, realizar análisis de las variaciones de las previsiones del plan, realizar pagos a empleados y proveedores, realizar prevención de pérdidas, calcular correctamente todas las obligaciones fiscales, entre otras.

Planificación

Este equipo busca garantizar el rendimiento empresarial, analiza los objetivos de rendimiento, se encarga del proceso de presupuesto, apoyo analítico comercial para todas las operaciones, planificación de marketing y ventas asegurando que cada estrategia está alineada con los objetivos estratégicos y financieros, y control de procesos de inversión.

SMC

Se encarga de todo lo relacionado con la gestión de logística, entrega de productos desde proveedores hasta puntos de ventas, negociación y gestión de contratos, realiza proyectos de reducción de costos, asesoramiento financiero, etc.

Toda el área busca garantizar la estabilidad y correcto manejo de las finanzas en todas las áreas y operaciones, logrando buen uso de los recursos, estrategias y procesos y ¹²

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior es relevante mencionar un dato importante con respecto a un suceso ocurrido en los últimos años. El ritmo y estilo de vida en las últimas décadas ha cambiado, en donde ya no hay tanto tiempo para la preparación de comida casera, lo cual ha llevado al incremento del consumo de alimentos ya preparados y rápidos de consumir. Esto ha sido una oportunidad fuerte para pizza Hut, oportunidad para crecer como compañía y fortalecer su participación en el mercado.

Sin embargo, en el año 2009 experimentaron datos negativos en la facturación. Lo que llevo a la cadena a realizar diferentes estrategias para impulsar sus ventas; entre ellas cambiar su nombre por uno más corto en los estados Unidos: THE HUT y ampliar su portafolio de productos.

En el segundo trimestre de dicho año se evidencio una caída en las ventas del 12.6%. Las estrategias que se llevaron a cabo tenían como fin mostrar a sus clientes, que la cadena no solo era un lugar para comer pizza, sino que a su vez se pueden encontrar otro tipo de alimentos. ¹³

Lo anterior muestra que a pesar de que el mundo de las comidas rápidas es un amplio mundo, el cual tiene grandes campos para abarcar, y que Pizza Hut tiene gran parte de este mercado, estos no son suficientes motivos para no seguir buscando estrategias y confiarse en altos y constantes rendimientos. Día a día,

¹² Tomado de la página: www.pizzahut.co.uk/assets/redroof/files/Student_Pack.pdf [Consultado el 31 de marzo de 2011].

¹³ Tomado de la página: http://www.tormo.com/noticias/22913/Pizza_Hut_se_reinvento_como_The_Hut.htm [Consultado el 31 de marzo de 2011].

todas las áreas de la compañía deben buscar fortalecerse incrementando la rentabilidad, ventas, participación de mercado, ingresos y utilidades.

A continuación se presentaran las ventas que se realizaron en todo el mundo, en el año 2009 de pizza Hut.

En miles de millones

Tabla 3 Miles de Millones en ventas

	2009	2008	2007	2006	2005	Años de crecimiento
Ventas de la empresa	0.8	1.0	1.0	0.7	0.6	2%
Franquiciado de ventas	3.2	3.4	3.4	3.1	3.0	4%

Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B

Fuente: Tomado de

http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&langpair=en%7Ces&rurl=translate.google.com&u=http://www.yum.com/annualreport/pdf/2009_Financial_Highlights.pdf&usg=ALkJrhhdBteV1wjG9EN0XBq_8UK6GUqy2g [consultado abril 1 de 2011]

YUM BRANDS

Por otro lado y abarcando otro tema, teniendo en cuenta que Pizza Hut es parte de Yum Brands. A continuación se presentaran algunos datos económicos y financieros acerca de esta para ampliar un poco el concepto manejado en dicho capítulo:

- Ingresos EE.UU. \$ 11,34 millones (2010)
- Utilidad de operación: EE.UU. \$1,77 millones (2010)
- Los ingresos netos: EE.UU. \$ 1,16 millones (2010)
- Los activos totales: EE.UU. \$ 8,32 millones (2010)
- Total de fondos propios: EE.UU. 1,58 millones (2010)
- Empleados 336000 (a partir de diciembre de 2008)
- **Filiales :**

A & W Restaurantes
 Este Amanecer
 KFC
 John Silver el Largo
 Pasta Bravo
 Pizza Hut
 Taco Bell
 WingStreet
 Restaurante Yum Grupo de Servicio

El crecimiento de Yum, ha tenido un proceso desacelerado en los últimos años debido a que este ha saturado gran parte del mercado. Por lo cual están buscando expandirse a nuevos mercados. ¹⁴

En los periodos comprendidos entre 2007, 2008 y 2009 los estados de resultados de Yum Brands fueron los siguientes:

(En millones)

Tabla 4 Ingresos de los estados financieros Pizza Hut

Ingresos	2009	2008	2007
Las ventas de la empresa	9413	9843	9100
Franquicias y derechos de licencia	1423	1451	1335
Los ingresos totales	10835	11304	10435

Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B

Fuente: Tomado de

<http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.yum.com/investors/fact.asp> [Consultado el 1 de Abril de 2011]

¹⁴ Tomado de la página: <http://www.answers.com/topic/yum-brands-inc#ixzz1IKfBLJW4> [Consultado el 30 de marzo de 2011].

Tabla 5 Costos de los Estados financieros Pizza Hut

Costos y Gastos, neto	2009	2008	2007
Alimentos y papel	3003	3239	2824
Nómina y prestaciones de los empleados	2154	2370	2305
Ocupación y otros gastos de funcionamiento	2777	2856	2644
Compañía gastos restaurante	7934	8455	7773
Los gastos generales y administrativos	1221	1342	1293
Franquicia y los gastos de licencia	118	99	59
Los cierres y grave (ingresos) gastos	103	43	35

Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez

B Fuente: Tomado de

<http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.yum.com/investors/fact.asp> [Consultado el 1 de Abril de 2011]

Tabla 6 Pasivo Estados financieros Pizza Hut

Pasivo y Capital contable	2009	2008
Cuentas corrientes pagar y otros pasivos	1413	1473
Impuestos sobre la renta por pagar	82	114
Préstamos a corto plazo	59	24
Publicidad cooperativa pasivos	99	110
Total pasivo corriente	1653	1722
La deuda a largo plazo	3207	3564
Otros pasivos y créditos diferidos	1174	1335
Total pasivo corriente	6034	6621

Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B

Fuente: tomado de

<http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.yum.com/investors/fact.asp>
[consultado el 1 de abril de 2011]

Tabla 7 Activos Estados financieros Pizza Hut

Activos	2009	2008
Efectivo y equivalentes de efectivo	353	216
Las cuentas por cobrar y las notas	229	229
Inventarios	122	143
Gastos prenotados y otros activos circulantes	314	172
Impuesto sobre la renta	81	81
Publicidad cooperativa activos, restringido	99	110
Total Activo Corriente	1208	951
Propiedad, planta y equipo, neto	3899	3710
Buena voluntad	640	605
Los activos intangibles, netos	462	335
Las inversiones en empresas relacionadas	144	65
Otros Activos	544	561
Impuesto sobre la renta	251	300
Total Activo (millones de dólares)	7148	6527

Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B

Fuente: tomado de

<http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.yum.com/investors/fact.asp>

[consultado el 1 de abril de 2011]

Tabla 8 Patrimonio Estados financieros Pizza Hut

Patrimonio neto	2009	2008
Acciones comunes	253	7
Las utilidades retenidas	996	303
otras perdidas integrales acumuladas	-224	-418
Patrimonio neto total	1025	-108
Interes minoritario	89	14
Patrimonio neto Total (déficit)	1114	-94

Elaborado por los Autores: Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez, Liliana Carolina Gómez B

Fuente: tomado de

<http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.yum.com/investors/fact.asp>

[consultado el 1 de abril de 2011]

3.1.10 PIZZA HUT en Colombia en la actualidad

Como se dijo anteriormente, Pizza Hut se mueve en el negocio de las franquicias. Y “Colombia es un escenario estratégico para este modelo de negocio en el segmento de pizzerías. Actualmente, las grandes cadenas están llevando a cabo interesantes movimientos que prueban la efectividad de la pizzería como franquicia. La franquicia en Colombia, en el sector de las comidas rápidas, es un mercado en evolución y crecimiento, con una facturación superior a un billón de pesos y una inversión de \$84.000 millones. Genera más de 1.700 empleos directos y 3.000 indirectos, y es uno de los más dinámicos e importantes de la economía nacional.”.¹⁵

Se puede ver como por ejemplo cadenas como Domino's o la nombrada en el presente trabajo: pizza Hut son actores importantes en el crecimiento de este tipo de negocio de franquicia en el país.

Es por lo anterior, que Colombia se ha convertido en los últimos años en un mercado atractivo para las empresas extranjeras. El tipo de mercado de este país es interesante y rentable para sus negocios. Y los encargados de Pizza Hut en Colombia lo saben. Por tal razón, durante los próximos cinco años (a partir del 2010), se espera invertir 6 millones de dólares para reinventar la marca y abrir restaurantes de 600mts² y puntos de entrega a domicilio por todo el país.

Esta inversión se debe a que un grupo de inversionistas Costarricenses, dueños de franquicias maestras son los nuevos propietarios de la franquicia maestra de Pizza Hut para Colombia.

Desde que se convirtieron en sus propietarios, han realizado diferentes cambios en la infraestructura y servicio. Por ejemplo, en el sector de cedritos, en Enero del

¹⁵Tomado del artículo: “pizza, la reina de las franquicias” [en línea]. [Consultado el 18 de febrero de 2011].
Pagina: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-31/especial-pizzerias/pizza-la-reina-de-las-franquicias.htm>

2010 se inauguró el primer restaurante de 600mts2 con el concepto Enhance Dine In. Asimismo, se abrieron otros puntos con el concepto PHD, Pizza Hut Delivery. Específicamente enfocada al servicio a domicilio con un emblema de “Económico, caliente y a tiempo” En adición, los restaurantes son más modernos, con colores más cálidos y mejores espacios.¹⁶ El menú también fue tomado en cuenta para realizarle cambios. Con productos nuevos y novedosos como “las pastas alteadas n aceite de oliva y ajo picado”, además de nuevas ensaladas, postres y aperitivos.

3.1.11 Analisis del Sector Pizza Hut

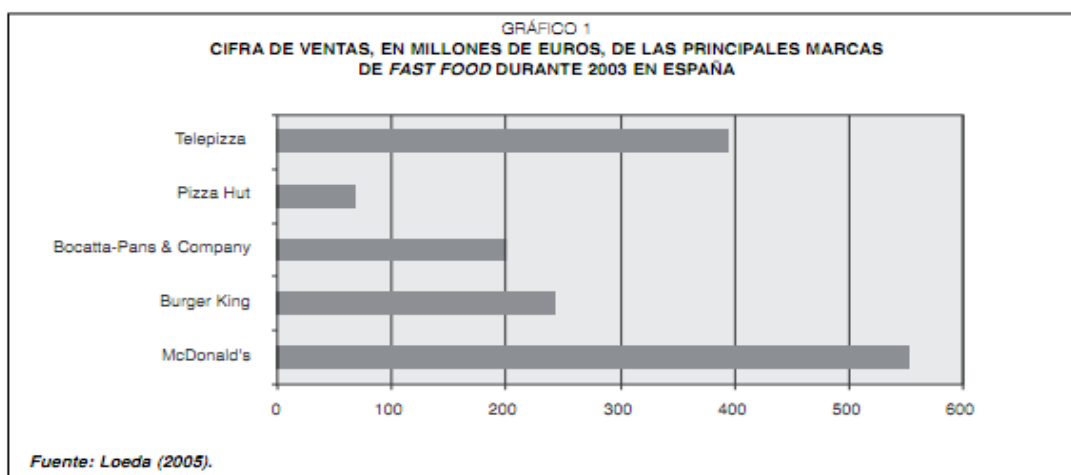
A nivel mundial el mercado de las comidas rápidas es reconocido y manejado por franquicias, que han permitido reconocimiento de ciertas marcas a nivel mundial, dentro de las más destacadas encontramos a Mc Donalds en el mercado de las hamburguesas con un gran posicionamiento a nivel mundial, Burguer King, KFC, y Pizza Hut con presencia en 56 países incluidos todos los continentes, estas marcas han tenido acogida a nivel mundial pues sus menú han hecho variaciones para poder responder a los retos propuestos por los mercados a los cuales han entrado, un ejemplo muy claro de esto es la adaptación de una planta en china puesta por Mc Donalds para poder satisfacer ese mercado adaptándose a los gustos de estos países asiáticos.

Es de resaltar que estas marcas son americanas pues es allí donde en 1912 se hace familiar el concepto de fast food, en New York con la apertura del primer automat, sin dejar de lado que este tipo de comida aparece en Europa en las guerras napoleónicas.

¹⁶ Tomado del artículo: “Nueva imagen de pizza hut en Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de febrero de 2011]. pagina: http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=nueva_imagen_de_pizza_hut_colombia

La razón principal por la cual estos restaurantes han tenido acogida es la rapidez que le ofrece al consumidor pues en muchos de estos lugares el comprador no tiene que bajarse del carro o la entrega de su pedido es casi inmediata, por esto estos restaurantes han logrado un crecimiento importante en los diferentes países a los que han llegado, entre 2003 y 2005 Mc Donalds había logrado un posicionamiento muy importante en España.

Tabla 9 Ventas de Comida Rápida



Tomada de la Página http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2898_51-60_DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf consultado el día 3 de Marzo de 2011.

A continuación se presenta una tabla, donde se evidencia las razones por las cuales la gente decide consumir comida rápida en este tipo de restaurantes.

Tabla 10 Variables para tomar una decisión

Atributos	McDonald's	Burger King	Bocatta	Pans & Company	Pizza Hut	Telepizza
Barato	64,5	34,9	15,8	17,8	6,6	7
Comida buen sabor	36,9	34,0	33	29,7	24,2	37,4
Rápido	61,0	40,4	21,2	19,9	20,6	25,2
Variedad menú	42,7	35,7	39,2	30,1	26,6	30,1
Empleados amables	53,9	50,0	45,2	39,4	42,3	47,1
Calidad comida	22,7	19,8	38	39,4	27	48,2
Limpieza local	63,0	44,1	47,2	45,6	40,2	45,7
Alientos saludables	26,7	17,1	60	52,4	20	26,7
Buena ubicación	89	69,2	62,2	63,4	40,7	40,7
Raciones grandes	26,6	51,8	13,3	16,1	30,1	45,4

Fácil sentarse	47,0	51,5	42,5	38,9	33,6	37,3
Promociones	72,2	22,8	6,3	8,9	13,9	27,8
Local agradable	60,2	36,4	42,4	35,6	33	37,3
Caro	23,7	15,1	23	31,7	41	45,3

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez.

Tomada de la Página http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2898_51-60_DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf consultado el día 3 de Marzo de 2011.

Pizza Hut ha logrado obtener mayor posicionamiento y reconocimiento a nivel mundial ha cada país que ha llegado a creado una carta de productos especial para cada país.

3.2 PIZZA 1969 GOURMET

Ilustración 3 Imagen Pizza 1969 Gourmet



Página oficial Pizza 1969 Gourmet <http://www.pizza1969.com>, consultado el 3 de febrero 2011

Esta cadena de restaurantes ha permanecido 9 años en el mercado colombiano, su primera tienda fue abierta en la ciudad de Bogotá, durante este tiempo su crecimiento es notable respecto a su competencia. Su innovación en ofrecer el mismo producto en diferentes presentaciones hizo que las personas cambiarán la pizza que consumían anteriormente por la Pizza de 1969. Su estilo siempre ha sido moderno y diferente a lo que podíamos ver en el mercado en ese entonces, esto hizo que llamará la atención.

El creador de Pizza 1969 Gourmet Eduardo Cabrera, tuvo en mente el ambiente que quería generar en sus tiendas desde un principio. Allí se puede encontrar consolas de X-BOX, música, Internet, generando un ambiente cálido para que amigos, compañeros, familiares, puedan vivir una experiencia inolvidable. Se puede notar que estos equipos y herramientas de recreación son modernos, van dirigidos especialmente a un nicho de mercado de una edad entre los 10 años hasta los 30 años, es importante saber que la pizza es una de las comidas preferidas de los jóvenes, es por esto que los restaurantes deben preocuparse en llamar su atención y brindarles los equipos necesarios para que se sientan a gusto. Si su experiencia es diferente y agradable seguramente va a empezar una publicidad gratuita llamada voz a voz, esto consiste en contarles a las personas cercanas la gran experiencia que vivieron, recomendando que vayan para que ellos también vivan una experiencia agradable al comer pizza.

El posicionamiento de marca que tiene hoy en día Pizza 1969 Gourmet, no es sólo por la calidad de pizza que ofrece, es la calidad de servicio que brindan, su equipo de trabajo es organizado y amable. Es ahí cuando las personas salen del restaurante deseando volver.

Una estrategia de mercadeo de esta cadena de restaurantes, es invitar a personas reconocidas de la farándula colombiana, las novelas del momento, presentadores jóvenes y reconocidos. Esto hace que a pesar de que sus precios son accesibles a muchas personas, también hacen sentir a sus clientes personas importantes y reconocidas.

3.2.1 Análisis Estructural

Pizza 1969 Gourmet ha tenido un crecimiento notable, su visión es poder abrir más tiendas a nivel nacional e internacional. Dentro de sus planes no existe tener franquicias, su plan estratégico consiste en abrir una planta de producción en el lugar que se encuentren. Su objetivo principal es poder transmitir el mensaje inicial que tuvieron en la primera tienda hasta la última que abran y si utilizan una alianza

estratégica como lo son las franquicias pueden llegar a perder su calidad en servicio y producto.

- **MISIÓN**

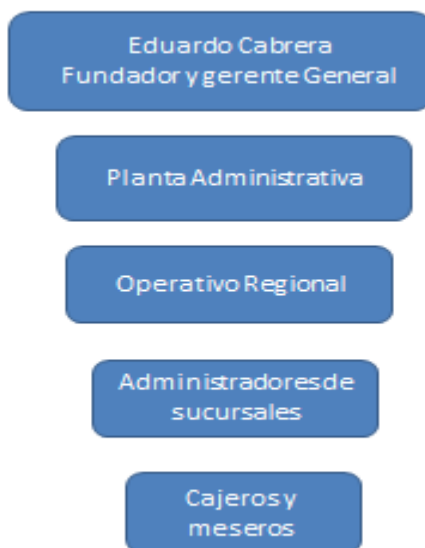
“Pizza 1969 Gourmet es una cadena de restaurantes dedicada a ofrecer comida de alta calidad en un ambiente moderno a clientes con actitud joven que disfrutan la buena cocina a unos precios razonables.”

- **VISIÓN**

“Ser una cadena de restaurantes multinacional de comida gourmet”

3.2.2 Estructura Organizacional

Ilustración 4 Estructura Organizacional Pizza 1969 Gourmet



Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez.
[Elaborado el 4 de Febrero de 2011]

Representante legal Cabrera Murillo Eduardo

Representante legal 1er suplente Cabrera Mariño Eduardo Antonio

Revisor fiscal Hernán Yepes Valderrama

Revisor fiscal suplente Hernán Yepes Castro

Contador Buitrago Duarte Alexandra

Junta directiva principal 1o Cabrera Murillo Eduardo

Junta directiva principal 2o Cabrera Mariño Eduardo Antonio

Razón Social INVERKAV S.A.S

3.2.3 Portafolio De Productos

Pizza 1969 Gourmet cuenta con una variedad bastante amplia, no solo ofrece pizza sino ensaladas, lasagnas, pasta, raviolis y entradas para los platos fuertes.

Tabla 11 Portafolio de productos Pizza 1969 Gourmet

PIZZAS VEGETARIANAS		
Producto	Descripción	Precio
AJO	Nuestra tradicional masa a la piedra con nuestra base de Tomates Naturales y Queso de la casa en salsa de Ajo.	Persona \$ 8.000 Mediana \$17.000
MOZZARELLA	Nuestra tradicional masa a la piedra con nuestra base de Tomates Naturales y Queso de la casa.	Persona \$ 8.000 Mediana \$17.000
CANCHA	Nuestra tradicional masa a la piedra con nuestra base de Tomates Naturales y el mejor Queso Picante.	Persona \$ 8.000 Mediana \$17.000
MOZZARELLA HOGAO	Nuestra tradicional masa a la piedra con nuestra base de Tomates Naturales y Queso de la casa con porción de Hogao.	Persona \$ 8.000 Mediana \$17.000
NAPOLITANA	Nuestra tradicional masa a la piedra con rodajas de Tomate, muchísimo Orégano y Queso de la casa.	Persona \$ 9.000 Mediana \$18.000
MARGARITA	Nuestra tradicional masa a la piedra con nuestra base de Tomates Naturales, Albahaca y Queso de la casa.	Persona \$ 9.000 Mediana \$18.000
PRIMAVERA	Nuestra tradicional masa a la piedra con Queso de la casa, Tomate Picado en cuadritos y Albahaca.	Persona \$ 9.000 Mediana \$18.000
CALIFORNIA STYLE	Nuestra tradicional masa a la piedra con Albahaca, Corazón de Alcachofa, Tomate en cuadritos, Cebolla Roja, Pimentón y Queso de la casa.	Persona \$ 12.000 Mediana \$23.000
TROPICAL	Nuestra tradicional masa a la piedra con espectaculares Frutas tropicales en almibar, Manzana, Ciruela, Piña y Cerveza.	Persona \$ 13.000 Mediana \$24.500
RUSTICA	Nuestra tradicional masa a la piedra con Pimentón, Queso Brie, Tomate en trozos, Albahaca, Aceitunas negras en Salsa Putanesca y Queso de la casa. (Picante)	Persona \$ 13.500 Mediana \$25.000
VEGGIE SUPREME	Nuestra tradicional masa a la piedra con Champiñones, Cebolla, Pimentón, Aceitunas negras y verdes, Palmitos, Tomate en trozos y Queso de la casa.	Persona \$ 13.500 Mediana \$25.500
QUATRO QUESOS	Nuestra tradicional masa a la piedra con un espectacular tapete de Quesos, Brie, Parmesano, Mozzarella, Azul.	Persona \$ 14.000 Mediana \$27.000

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Basado en la página, <http://www.pizza1969.com/> , [Consultado el 3 de Febrero de 2011].

Tabla 12 Portafolio de productos Pizza 1969 Gourmet

CON CARNES		
Producto	Descripción	Precio
HAWAIANA	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con trozos de Jamón y Piña.	Persona \$ 12.500 Mediana \$23.000
JAMON Y QUESO	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con Jamón y Queso de la casa.	Persona \$ 12.500 Mediana \$23.000
PEPERONI	Nuestra tradicional masa a la piedra con nuestra base de Tomates Naturales acompañada de Peperoni y Queso de la casa.	Persona \$ 12.500 Mediana \$23.500
POLLO CHAMPIÑON	Nuestra tradicional masa a la piedra con delicioso pollo horneado, Champiñones y Queso de la casa.	Persona \$ 12.500 Mediana \$24.000
ROAST BEEF	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con Roast Beef, Rúgula, Aceitunas y Palmitos en Salsa César.	Persona \$ 13.500 Mediana \$26.000
QUATRO ESTACIONES	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra dividida en Quatro espectaculares secciones con Tomate Milano en cuadritos, Jamón, Pollo, Champiñones, sobre una base de Queso de la casa.	Persona \$ 13.000 Mediana \$24.500
POLLO THAI	Nuestra tradicional masa a la piedra con delicioso pollo adobado en nuestra salsa TERIYAKI a base de Ajo y Cebolla, Queso de la casa y Cebolla finamente picada con el toque del chef.	Persona \$ 13.500 Mediana \$25.500
POLLO B.B.Q	Nuestra tradicional masa a la piedra con delicioso pollo horneado, adobado con nuestra maravillosa Salsa B.B.Q, Queso de la casa y Chip de Cebolla.	Persona \$ 13.500 Mediana \$25.500
TEX-MEX	Nuestra tradicional masa a la piedra con, Frijol, Trocitos de Chorizo, Pico de Gallo, Guacamole y Queso de la casa.	Persona \$ 13.500 Mediana \$25.500
POLLO BECHAMEL	Nuestra tradicional masa a la piedra con delicioso pollo horneado adobado con nuestra exquisita Salsa Bechamel, Queso de la casa, Champiñones, Pimentón y Cebolla finamente cortada.	Persona \$ 13.500 Mediana \$25.500
LOMO DE CERDO	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con Queso de la casa y Lomo de Cerdo libre de Grasa.	Persona \$ 14.000 Mediana \$25.500
NEW YORK STYLE	Nuestra tradicional masa a la piedra con deliciosa Carne Molida, Cebolla finamente Picada, Chorizo y Pimentón sobre nuestra base de Tomates Naturales.	Persona \$ 14.000 Mediana \$26.000
MEXICANA	Nuestra tradicional masa a la piedra con Carne , Frijol, Pimentón Horneado, Queso de la casa, Salsa estilo Bolognesa, Chorizo, Cebolla y una base de Tomates Naturales.	Persona \$ 14.000 Mediana \$26.000
LOMO DE CERDO AGRIDULCE	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con Queso de la casa, Lomo de Cerdo libre de agridulce.	Persona \$ 14.000 Mediana \$27.000
BRIE CON JAMÓN SERRANO	Nuestra tradicional masa a la piedra con Queso de la casa, Queso Brie y Jamón Serrano.	Persona \$ 15.000 Mediana \$27.000
ORIENTAL	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con Lomo de Res, Queso de la casa, Pollo, Pimentón y Cebolla en nuestra deliciosa Salsa Oriental.	Persona \$ 15.000 Mediana \$28.500
POLLO CARBONARA	Nuestra tradicional masa a la piedra con delicioso pollo horneado adobado con salsa Bechamel, Crema de Leche, Tocineta y Queso de la casa.	Persona \$ 16.000 Mediana \$28.000

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Basado en la página, <http://www.pizza1969.com/> , [Consultado el 3 de Febrero de 2011].

Tabla 13 Portafolio de productos Pizza 1969 Gourmet

LAS DIVAS		
Producto	Descripción	Precio
GRIEGA	Nuestra tradicional masa a la piedra, Oregano, Pimentón, Tomates secos, Tomate en cuadritos, Aceituna verdes y negras, Queso Feta y Queso de la casa.	Persona \$ 14.500 Mediana \$26.000
CAMARON-CEBOLLA-JAMON	Nuestra tradicional PIZZA con Camarón, Cebolla, Jamón y Queso de la casa, marinado por el chef.	Persona \$ 14.500 Mediana \$26.000
NORUEGA	Nuestra tradicional PIZZA a la piedra con Salmón ahumado, Queso de la casa y Rúgula adobada con Vinagre Balsámico.	Persona \$ 15.000 Mediana \$27.000
COSTILLA & CIRUELA	Nuestra tradicional masa a la piedra con carne de costillas de cerdo ahumada deshuesada, Ciruela y Queso de la casa.	Persona \$ 15.500 Mediana \$28.000
COSTILLA TRÓPICAL	Nuestra tradicional masa a la piedra con carne de costillas de cerdo ahumada deshuesada Adobada con nuestra maravillosa salsa B.B.Q, Tomate en trozos, Piña y Queso de la casa.	Persona \$ 15.500 Mediana \$28.000
ITALIANA	Nuestra tradicional masa a la piedra con Salami Sopressata, Jamón Copa y Queso de la casa.	Persona \$ 15.500 Mediana \$28.500
DEL HUERTO	Recomendada por el chef a base de Pollo, Jamón, Queso de la casa, Corazón de Alcachofa, Rúgula y Champiñones aderezados con salsa de la casa.	Persona \$ 16.000 Mediana \$28.000
ESPAÑOLA	Delicioso MIX de curados españoles (Jamón serrano, Chorizo Español, Peperoni) sobre nuestra tradicional masa a la piedra y Queso de la casa. (Disfrutala con un Buen Vino Tinto)	Persona \$ 16.000 Mediana \$28.000
CAPRICHIO DE CANGREJO	Nuestra tradicional Masa a la piedra, Palmitos de cangrejo, Salmón Ahumado, Camarones, Queso de la casa, Rúgula y Champiñones aderezados con salsa de la casa. (Disfruta con un Buen Vino Blanco).	Persona \$ 16.000 Mediana \$29.000

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Basado en la página, <http://www.pizza1969.com/> , [Consultado el 3 de Febrero de 2011].

3.2.4 Competencia

Actualmente se encuentra a nivel nacional una cadena de restaurantes especializada en pizza llamada JENOS PIZZA, empezó en el mercado en el año 1973, desde ese entonces ha venido creciendo convirtiéndose hoy en día en la

cadena más importante en pizza del país. Uno de los nichos más importante de esta cadena son los niños, donde se crearon Jeno's Club sucursal que se abrió por primera vez en la Av 19 con calle 116 en el barrio Chicó, con una infraestructura suficiente para ofrecer a sus clientes espacio para sus hijos, como lo son las áreas de recreación. Cuentan con piscina de pelotas, laberintos, máquinas de juegos, una ventaja competitiva de Jeno's son las fiestas infantiles que ofrecen, sus clientes pueden reservar las instalaciones para fechas especiales, cumpleaños, grados etc. Con el fin de generar un posicionamiento de marca más allá de ofrecer pizza.

Estos restaurantes se conocen como un lugar agradable para estar en familia, mientras preparan la pizza, los niños pueden realizar actividades diferentes y los padres pueden compartir un tiempo tranquilo.

Su desempeño fue creciente durante tantos años que decidieron abrir sucursales en otras ciudades a nivel nacional, la primera fue en Cartagena, uno de los lugares más turísticos de Colombia. Actualmente cuentan con 91 sucursales a nivel nacional.

En 2011 Jeno's entrará con más fuerza al mercado, ya que la multinacional Telepizizza compro la cadena, dentro de su planeación está remodelar la infraestructura de las sucursales para modernizarlas y abrir más sucursales para abarcar mercados que no están abasteciendo.

Por otro lado encontramos otras cadenas de restaurantes de pizza extranjeras, que han llegado a nuestro país como lo es Domino's pizza, Pizza Hut y la tercera cadena más importante en el mundo Papa Jhon's. Cada vez el mercado de pizza es más competitivo y las empresas multinacionales vienen con más experiencia para abarcar el mercado colombiano.

Otro competidor que en la mayoría de las veces no se tiene en cuenta son los vendedores no oficiales como los ambulantes, en nuestro país se puede observar a las personas que se paran en las esquinas de los parques o de los barrios, vendiendo pizzas a un costo muy bajo. Al mismo tiempo las tiendas que se

establecen en los barrios abarcan un mercado que es muy difícil de atacar por las grandes cadenas de pizza.

3.2.5 Presencia Y Evolución En El Mercado

Después de 9 años en el mercado de pizza colombiano, cuenta con 39 puntos a nivel nacional, estas se encuentran ubicadas en las ciudades más importantes de Colombia. La ubicación de las diferentes sucursales se encuentra ubicada en los lugares concurridos y comerciales.

Podemos ver que existen sucursales exclusivamente para domicilios, esto hace que se tenga organización, calidad y rapidez a la hora de responder a la orden de un cliente.

Pizza 1969 Gourmet es uno de los pocos restaurantes que tiene tiendas exclusivamente para domicilios, esto representa una gran ventaja competitiva respecto a la competencia a nivel logístico.

En los próximos 2 años se realizará la apertura de 8 locales más en Armenia, Cartagena, Santa Marta y Manizales.

Tabla 14 Sucursales de Pizza 1969 Gourmet

SUCURSALES		
Bogotá	Cali	Medellín
Calle 85 #1		
Calle 85		
Delivery Pepe		
Sierra		
Alhambra		
Delivery		
Ciudad Salitre	La Flora	Parque
Salitre Delivery	Normandía	Lleras
Cedritos	Ciudad	Laureles
Cedritos	Jardín	Poblado
delivery	San	Delivery
Bavaria	Fernando	Envigado
Javeriana		
Candelaria		
Metropolis		
Usaquen C.C		
Bima		

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Basado en la página, <http://www.pizza1969.com/> , [Consultado el 3 de Febrero de 2011].

3.2.6 Estados Financieros

Miles de Millones

Tabla 15 Estados Financieros Pizza 1969 Gourmet

2009					
CAJA	SUBTOTAL INVENTARIOS	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO CORRIENTE
\$ 526.193	\$ 383.827	\$ 1.158.797	\$ 3.186.137	\$ 4.344.934	\$ 2.005.425

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Basado en la página, <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> , [Consultado el 3 de Febrero de 2011].

Tabla 16 Estados Financieros Pizza 1969 Gourmet

2009					
TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD OPERACIONAL	GANANCIAS Y PERDIDAS
\$ 2.070.433	\$ 2.274.501	\$ 4.344.934	\$ 5.321.805	\$ 322.642	\$ 180.964

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Basado en la página, <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> , [Consultado el 3 de Febrero de 2011].

Pizza 1969 Gourmet lleva tan sólo 9 años en el mercado colombiano, desde el año 2009 reporta ante la superintendencia de sociedades de Bogotá sus estados financieros.

En el 2009 la empresa se encontraba con unos pasivos medianamente altos, casi más de la mitad de los activos que se tenían en ese momento, sin embargo actualmente cuenta con más sucursales, equipos y no tangibles. Pizza 1969 se ha enfocado en aumentar sus activos.

La utilidad anual se mantiene creciendo según el Gerente general y fundador Eduardo Cabrera, la rentabilidad que se obtiene permite que la compañía logre expandirse a nivel nacional y con la proyección que realiza los ejecutivos de Pizza 1969 en el año 2013 se podría llegar a internacionalizar en países suramericanos.

En comparación con Pizza Hut podemos ver que Pizza 1969 Gourmet es netamente de sus fundadores, no ha realizado alianzas estrategias para lograr inversión en su compañía, lo que hace que su crecimiento no llegue a tener un crecimiento mayor. Sin embargo su crecimiento es destacado ante su competencia nacional y en los pocos años que lleva la empresa ha logrado posicionarse, brindándole calidad al cliente. Cuenta con la rentabilidad necesaria para poder expandirse y en un corto plazo abrirse a mercados internacionales.

3.2.7 Estándares De Calidad

Pizza 1969 Gourmet mantiene calidad en servicio, realizando varias capacitaciones, sin embargo estas capacitaciones o solución de problemas sólo se realizan en los momentos que viven dificultades, no mantienen un cronograma uniforme para efectuarlas.

En cuestión de calidad en los productos Pizza 1969 cuenta con ingenieros de alimentos que realizan auditoria frecuentemente, para verificar si se tiene buena rotación de inventario, y así no tener complicaciones en daño de alimentos o fechas de vencimiento.

Cada sucursal cuenta con un administrador que se encarga de mantener todo en regla, es el responsable de tener los alimentos adecuados y abastecimiento cuando se necesita, adicionalmente a esto, también se cuenta con un administrador u operario regional que se encarga de mantener el mercado. Se tiene en cuenta que no en todas las zonas se demanda la misma pizza o los mismos productos, es por eso que a partir de la demanda se debe proceder a suministrar en los diferentes partes de país.

La calidad empieza desde un estudio de mercado, análisis de la demanda para así llegar a brindarle al cliente el producto que quieren y adicionalmente que el producto final se encuentre en un estado que se pueda consumir. Al cliente le interesa tener el producto final, pero los administradores deben preocuparse para que cada ingrediente se encuentre fresco para así llegar a la transformación al producto final.

3.2.8 Análisis del sector con Pizza 1969 Gourmet

La comida rápida ha venido cogiendo gran auge en el país pues es una solución fácil y divertida en el momento de pensar que comer, adicionalmente los restaurantes pertenecientes a este sector cada vez han venido innovando más y más tanto en su infraestructura como en su cartas para ofrecerle a sus clientes

mejores opciones y ampliar sus posibilidades en el momento de elegir, en este sector encontramos hamburguesas, pizza, pasta, pollo, comida mexicana, comida oriental entre otros.

En los últimos tiempos hemos visto como grandes cadenas han venido incrementando su número de locales, para 2008 esta tendencia estuvo muy marcada por el grupo CBC pues inauguraron 20 puntos en asaderos de pollo (Cali Mio – La Brasa Roja), crecimiento que seguirán teniendo para 2011, este mismo fenómeno lo podemos ver con la cadena americana Mc Donalds, y con una de las competencia más cercanas de pizza Gourmet la cadena Archies que ha venido presentando crecimiento desde 2001 posicionándose en puntos estratégicos del país, al igual que Pizza Gourmet 1969, quienes han venido incrementando sus sucursales, esta tendencia está muy marcada en el sector en general pues han venido apareciendo nuevas oportunidades en nichos no explorados entre los cuales podemos resaltar espacios especiales para los niños donde puedes preparar su propia comida , también encuentran ambientes especiales que les genera independencia de sus padres, de igual forma la celebración de fiestas de famosos es un nicho nuevo que se ha venido marcando al igual que la fidelización por medio de las redes sociales tendencia muy marcada por Pizza Gourmet.

Tabla 17 Comportamiento del sector

AÑO	COMPORTAMIENTO
2006	Ascenso 7,7%
2007	Ascenso 5,82%
2008	Ascenso 7,67%
2009	Descenso 5,7% aprox
2010	Ascenso
2011	Se espera un ascenso

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez.

Como hemos visto este sector es muy prometedor ya que ha presentado incrementos en los últimos años y las proyecciones esperadas no brindan los mismos parámetros de crecimiento, este sector va de la mano de la economía del país pues la asistencia a restaurantes por parte de los consumidores no es una necesidad básica sino un lujo, es por esto que se evidencia en 2009 un descenso pues debemos recordar la crisis económica que se sufrió a nivel mundial y que de una u otra forma está relacionada con el descenso presentado; adicionalmente vemos que la mayoría de restaurantes se encuentra ubicado en Bogotá, y estos presentan ventas inferiores a los 100 millones.

Tabla 18 Ventas Mensuales

Región	Ventas mensuales				Total
	Menos de 100	Entre 100 - 199,9	Entre 200 - 299,9	Más de 300	
Barranquilla	17,24%	10,26%	5,56%	0,00%	10,99%
Bogotá	48,28%	51,28%	27,78%	40,00%	45,05%
Bogotá alrededor	3,45%	5,13%	16,67%	40,00%	8,79%
Bucaramanga	10,34%	10,26%	11,11%	0,00%	9,89%
Cartagena	6,90%	10,26%	27,78%	20,00%	13,19%
Medellin	13,79%	12,82%	11,11%	0,00%	12,09%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez. Tomado

<http://www.acodres.com.co/images/stories/cartilla.pdf> consultado el día 2 de Marzo de 2011.

Tabla 19 Volumen en ventas

Volumen en ventas	Cantidades	%
Ventas menores de 100 millones	29	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 millones	39	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 millones	18	19,78%
Ventas superiores a 300 millones	5	5,49%
Total	91	100%

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez.

Tomado <http://www.acodres.com.co/images/stories/cartilla.pdf> consultado el día 2 de Marzo de 2011.

Como vemos en el cuadro la mayoría de restaurantes están presentando ventas entre los 100 y 200 millones mensuales.

El mercado de las comidas rápidas se encuentra dentro del sector de la hospitalidad en donde entran los hoteles y los restaurantes, el área de los restaurantes está representada por ACODRES que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana, bajo unos principios de ética empresarial y solidaridad con el desarrollo del país; uno de sus principales objetivos es la promoción y difusión de estudios que permitan conocer la realidad de la industria gastronómica del país para así lograr un conocimiento más específico sobre esta industria.

Pizza Gourmet 1969 es una empresa que se ha venido posicionando poco a poco obteniendo un reconocimiento más amplio, cada vez ha logrado un aumento en el número de sus sucursales, a pesar de que el mercado de la pizza es muy competitivo ha logrado diferenciarse de almacenes como Archíes, Pizza Pizza, Jenos Pizza pues ha creado ambientes únicos en sus instalaciones y una gran variedad de sabores que son únicos permitiendo esto la fidelización de sus clientes.

4 ANALISIS DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PIZZA HUT Y PIZZA GOURMET 1969

En los capítulos anteriores, se ha ido desarrollando el desarrollo del trabajo. Mostrando de esta forma en primera medida las diferentes teorías de la internacionalización. Seguido, de un amplio análisis de la situación y estructura de las dos compañías objeto de dicho trabajo: Pizza Hut y Pizza Gourmet 1969. Así también como del sector principal en el que se desenvuelven estas importantes compañías: el de comidas rápidas, más específicamente el de las pizzas.

Es por esto, que en este capítulo se pretende relacionar y analizar la situación de cada compañía frente a las diferentes teorías de internacionalización expuestas en un inicio. Entendiendo que cada modelo en diferentes proporciones permitirá mostrar y entender, por un lado la experiencia que ha tenido y vivido Pizza Hut para llegar al punto actual de internacionalicen en el que se posiciona. Y Por otro, lograr un análisis, en el cual relacionando cada modelo con la situación actual de piza gourmet 1969, se consiga definir cuál modelo y decisiones se les ajustan más, para llegar a realizar un eficiente y rentable proceso de internacionalización.

Ahora bien, siguiendo lo expuesto anteriormente, es necesario mencionar que teniendo en cuenta que a la hora de buscar la internacionalización de una compañía, se busca lograr ventajas competitivas para igualar o superar a la competencia. Es preciso realizar un estudio basado en las experiencias, situación actual de las empresas, del sector y posicionamiento, para en un futuro no tomar decisiones equivocadas acompañadas de disminución de utilidades y riesgos que no se corren en un mercado nacional. Precisamente por lo anterior, es que se busca realizar un efectivo desarrollo y proceso de internacionalización que se adecue al perfil de cada compañía en particular.

A continuación se llevara a cabo dicho análisis, el cual definirá al final una ruta de internacionalización, con la que se adquiriera un adecuado proceso de internacionalización para pizza gourmet 1969 y conocer el camino que recorrió pizza Hut. Es decir, especificar la correcta teoría de internacionalización para pizza Gourmet, comparándola y relacionándola con una de sus competencias en el sector.

4.1 PIZZA HUT Y LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACION

Pizza Hut, es una compañía internacional, que durante sus 50 años de existencia ha logrado ser líder en el mercado de las pizzas. Logrando entregar calidad, buen servicio, innovación y placer al paladar de los exigentes consumidores. Consiguiendo por lo anterior, estar posicionada en 100 países.

Pizza Hut se muestra como una empresa competitiva y comprometida con todas las actividades que realiza, incluida innegablemente en sus procesos de internacionalización. Buscando la calidad y satisfacción de los clientes en cada país diferente donde logra entrar. Adquiriendo el talento de satisfacer las necesidades y requerimientos no solo de los antiguos consumidores, sino aún más de los nuevos.

Lo anterior, se ve reflejado en que diez años después de su fundación: en 1968 consigue salir de su país de origen por primera vez: estados unidos, al Canadá.

Posteriormente, se analizaran las diferentes teorías de internacionalización propuestas, para conocer los pasos seguidos por esta importante compañía para lograr su posicionamiento actual a nivel internacional.

4.2 TEORIA ECONOMICA

Indiscutiblemente, antes de tomar cualquier decisión, es preciso, inevitable y primordial realizar análisis que reflejen la rentabilidad de llevar a cabo dichas decisiones. Esta teoría, se enfoca precisamente en ello. En tomar decisiones y ver la internacionalización como un aspecto estratégico y racional, apoyándose en costos y ventajas frente al proceso de las actividades en el exterior. Es decir, si existe alguna actividad internacional que no esté generando valor económico en costos o utilidades, esta actividad deberá ser desechada o anulada.

Con base a lo expuesto, esta empresa basa en gran medida sus decisiones en análisis económicos tanto internos como externos. Entre ellos, análisis de costos frente a rentabilidad. Como se afirmó anteriormente, Pizza Hut pertenece al mundo de las franquicias, esto con el fin de maximizar ganancias. Puesto que es una compañía que busca la calidad y la fidelidad del cliente, brindando siempre, sin importar el lugar del mundo donde se encuentre, el mejor y más delicioso producto, este sistema de franquicia le permite tener control total del producto y obtener así tasas de rendimiento siempre garantizados. De esta forma, ofrece siempre al cliente el producto apetecido y por otro lado, la empresa adquiere las ganancias deseadas. Reduciendo costos de transacción, riesgos frente a la competencia y aumentando sus ventajas frente a esta.

Esto ha permitido a Pizza Hut ser la mayor cadena mundial de pizzas, y la mayor empresa de restaurantes en términos de unidades, con aproximadamente 33.000 restaurantes en más de 100 países y territorios.

Con esta estrategia de franquicias, al momento de tomar decisiones de internacionalización, se tienen en cuenta variables como el tipo de canales de distribución, los costos y la inversión en las que se incurren como por ejemplo el valor de la franquicia y todo lo que conlleva abrir y expandir el negocio, como en materias primas, capacitación de personal, el almacenaje, la distribución de la

materia prima a los locales, es decir, los fletes, la mano de obra, la publicidad y gastos como el mantenimiento y servicios.

La inversión, es así otra característica utilizada por esta empresa. Buscando dar lo mejor al usuario. Invierten en producto, calidad, ingredientes y en adición en nuevos locales. En dar una buena apariencia. Donde el consumidor logre tener una buena experiencia, se sienta cómodo, en un lugar acogedor. Se crea una necesidad de invertir para competir.

En adición, aunque Pizza Hut está ubicada entre los primeros lugares frente a su competencia, le es inexcusable el hecho de realizar análisis de su competencia, esto debido a que esta es fuerte, dinámica y se mueve constantemente. Se analiza su posicionamiento y la participación de mercado. Los productos y su diferenciación frente a ellos.

El estudio externo del entorno igualmente se lleva a cabo. Para lograr una estrategia competitiva es imperioso analizar y relacionar el ambiente donde la compañía se moverá, tanto en aspectos económicos como sociales. Pero aun más, el entorno particular y específico. Las fuerzas externas como internas de la compañía afectan el futuro de este.

Sabiendo que cada sector es diferente en cada país, y que esto posee una gran influencia en el juego que se llevara a cabo entre la compañía y la competencia, dando la posibilidad de crear las estrategias para obtener los objetivos, es necesario realizar este análisis.

4.2.1 Teoría de Internacionalización

Refiriéndose esta teoría a un concepto parecido al anterior, donde prevalecen los costos de transacción, y por ende las ventajas por costos o por diferenciación, buscando siempre rentabilidad para tomar la decisión de la internacionalización. Se puede afirmar que la estrategia de franquicias de Piza Hut le permite reducir el riesgo y por consecuente los costos de transacción.

Asimismo, hay que mencionar que Yum Brands, Inc empresa reconocida de restaurantes de servicio rápido que opera mediante Franquías, Es quien adquirió a Pizza Hut. Este hecho vuelve más rentable, exitoso y confiable el proceso de internacionalización de la compañía. Volviéndola más competitiva.

Ahora bien, asumiendo la teoría de Dunning y sus cuatro condiciones para abrirse al mercado extranjero, se pueden describir las siguientes estrategias:

- El hecho de ser franquicia, la hace rentable y brinda la posibilidad de poder localizar su producción en el extranjero. Arrojando utilidad a la compañía.
- Tiene como ventaja propia, su estrategia de distribución. Tanto en productos, restaurantes como en alimentos para llevar y servicios express. Se caracteriza por la cantidad y diferentes tipos de productos que ofrece. Así como las útiles ofertas que brindan. Sin olvidar, que superan en comodidad, estética y atención a sus competidores.
- Los países objetivos son mercado fáciles de explorar y explotar en el mundo de comidas rápidas. Con una mente abierta, en la que está presente la marca, es reconocida por los consumidores y el segmento al que va dirigido le agrada este tipo de comida. Logrando por lo tanto una fuerte, rápida y eficiente internacionalización.
- Se tienen gran poder adquisitivo y conocimiento del mercado y estructura de producción y logística.
- Estrategias alineadas con los objetivos de dicha organización.

4.3 TEORIA DE PROCESOS

Se evidenciara el transcurso internacional llevado a cabo por la compañía por medio de procesos y experiencias. Adquirido un perfil y enfoque internacional. Se tiene en cuenta principalmente sus estrategias organizacionales. En donde las acciones de otras compañías pueden servir de reflejo o ejemplo para dicho

proceso. Igualmente se manifiestan los pasos realizados para lograr conquistar cualquier mercado mundial.

4.3.1 Modelo de uppsala

Abarcando el tema de la experiencia, se puede señalar que Piza Hut ha madurado, crecido, desarrollado y avanzado por medio de la experiencia que ha refinado y logrado por medio de su trayectoria hace 50 años. Esto le ha permitido obtener un mercadeo eficiente, aumentar su conocimiento y poder dar una respuesta ágil y oportuna a su entorno.

Por ejemplo, en 1960 la compañía atravesó varios problemas económicos, este suceso le permitió trabajar y mejorar aquellos aspectos y eslabones de la cadena que se encontraban débiles. Aumentando su experiencia y habilidades. Superando todos los problemas y obstáculos y convirtiéndola en la actualidad en un imperio de las pizzas y de la comida rápida en el ámbito internacional y local.

Algunas similitudes evidenciadas en el proceso de Pizza Hut frente a este modelo son:

Obtener inicialmente experiencia local. Aunque es indispensable mencionar que esta experiencia fue alcanzada con gran rapidez y su expansión fue rápida, puesto que duro adquiriéndola tan solo 10 años. Luego de estos diez años de existencia, la compañía decidió abrir sus alas y volar a mundos extranjeros: El primer país explorado fue Canadá. Con este corto tiempo de adquisición de madurez y crecimiento, los estrategas de la compañía, observaron la gran acogida de sus productos en Estados Unidos, su país de origen. Tomando la decisión de llevar a cabo un proceso de internacionalización, creían tener todas las características necesarias para seguir con el siguiente paso, y superarlo con éxito.

Debido a que la compañía es una franquicia, ingresan a otros países con los mismos procesos. En donde, entran con sus productos y características iguales.

Al ingresar sus productos, establecen sus sucursales comerciales y productivas, dependiendo de un análisis previo que muestre los mejores sectores para el crecimiento de la marca. Y a continuación, en varias ocasiones ofrecen diversidad de opciones en productos, basándose en tradiciones de alimento cultural particular de cada país.

4.3.2 Modelo Ciclo de vida

Las siguientes son algunas de las etapas que ha seguido Pizza Hut expuestas en este modelo.

Tabla 20 Ciclo de vida Pizza Hut

Etapas del Ciclo de Vida	Etapas de la Internacionalización	Pizza Hut
1. Introducción	Orientado al mercado Local	A pesar de que Pizza Hut cuenta con variedad de productos, en sus inicios enfoco en los Estados Unidos su apertura con la elaboración de pizza. Acompañada de una agresiva campaña publicitaria para darse a conocer y tener una rápida aceptación.

2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Debido a su rápida adquisición de experiencia, aceptación y participación en el mercado deciden ampliar las fronteras y dirigirse a un país industrializado, desarrollado, con una gran población: Canadá Gracias a su gran éxito, en la actualidad han logrado ingresar a 100 países, llevando su marca por todo el mundo.
3. Madurez	Relocalización de la Inversión Directa	La marca esta posicionada tanto local como internacionalmente. Considerada como la pizzería más grande e importante a nivel mundial. Busca la diversificación de productos. La calidad es su pilar diferenciador. Utilizando los mejores ingredientes, garantizando el mejor producto “ofrecen al cliente una masa fresca, quesos tipo A, ingredientes frescos, tomates de California o carnes Premium, entre otras cosas”.
4. Declive	Abandono en el país de origen	No se ha abandonado. Enfocarse en la perdurabilidad y rentabilidad. Ofreciendo

		nuevos productos, mejores campañas publicitarias y no dejar decaer su factor de diferenciación.
--	--	---

Fuente: Suárez Ortega, 1999 Complementado por los autores Carolina Gómez, Paula Andrea Hernández, Adriana Rodríguez 2011.

4.3.3 Modelo Jordi Canals

Se tienen perspectivas e intereses netamente internacionales. Es una compañía enfocada a ser global. Netamente multinacional. Muestra de ello es el hecho que durante 50 años ha logrado abarcar 100 países llevando sus productos. Además de lograr entrar en diferentes países, busca ampliar siempre su portfolio de producto, dándole al consumidor innovadores alimentos, satisfaciendo la necesidad de alimentarse y de disfrutar una buena comida con calidad. Siendo parte de la cadena Yum Brands, y siendo una franquicia, marca su éxito y logra convertirse en un gigante y gran competidor.

Parte de su éxito global, se enfoca en su experiencia en el sector, dándole un know how desarrollado y actualizado. Diseñando un concepto único y competitivo, basado en variedad de productos y recetas propias.

4.4 Teoría de redes

Teoría que busca reducir los costos de transacción evitando el movimiento de los recursos.

Esta podría ser la teoría que más se acopla al proceso de internacionalización de Pizza Hut. Esta compañía está siempre buscando mejorar y aumentar sus relaciones. Implementando esto como su estrategia principal.

Como se ha mencionado en todo este capítulo en particular, esta teoría evidencia el hecho de que Pizza Hut es una franquicia. Asimismo, en que hace parte de la cadena internacional Yum Brands. Con cada comprador de la franquicia, nace un nexo y relación que se mantiene por largo tiempo.

La calidad de los franquiciados que se incorporan a la cadena Pizza Hut es una cuestión de mucha importancia para esta compañía. Por esta razón, siempre buscan la correcta adecuación de éstos al perfil definido.

Es por ello, que se realiza un exhaustivo, integró y profundo proceso de selección de los diferentes franquiciados. En donde existe un amplio proceso de información de ambas partes, varias entrevistas en donde los diferentes directivos cumplen con dicha responsabilidad y una etapa de estancia en un establecimiento para dar a conocer y brindar una primera experiencia en todo lo relacionado con la parte operativa y filosofía de Pizza Hut. Características que se aplican al día a día.

4.5 PIZZA 1969 GOURMET Y LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación se realizará el análisis de Pizza 1969 Gourmet con los diferentes modelos de internacionalización. Ya hemos visto los diferentes modelos que puede adoptar una empresa cuando toma la decisión de internacionalizarse, ahora estudiaremos cómo Pizza 1969 Gourmet implementaría estos modelos según su estructura organizacional, de igual forma basados en este estudio se recomienda que el mejor modelo es el de Uppsala pues de su curva de experiencia 1969 podrá sacar provecho y lograr su grado de internacionalización esperado.

4.6 TEORÍA ECONÓMICA

Desde el punto de vista de esta teoría Pizza Gourmet deberá analizar, comprender, estudiar y adaptarse tanto a las variables macro como las micro que le permitan conocer las tendencias del mercado seleccionado para así lograr un

ingreso acertado, adicionalmente este conocimiento le permitirá establecer estándares de producción eficientes relacionados con la estrategia implementada.

Lo anterior sin dejar atrás el conocimiento de su competencia tanto local como extranjera, pues Pizza Gourmet se enfrentará a marcas extranjeras posicionadas como Pizza Hut, es ahí cuando teniendo claridad de la estrategia seleccionada decide si entra al mercado por medio de una alianza estratégica o puede suplir este nuevo mercado sola.

Para la toma de esta decisión 1969 debe estar muy consciente de los costos de transacción, participación del mercado, ubicación, la acogida de la marca, y así mismo los posibles movimientos tanto de la competencia existente como de la futura.

Teniendo esto claro, la organización establece cuáles son sus ventajas competitiva frente a los demás, para lograr abarcar el mercado, en esto sus procesos se han establecido basándose en las variables macro del entorno.

Adicionalmente debe conocer las facilidades de intercambio de bienes y servicios en el mercado seleccionado, frente al país de origen pues debe pensar en la facilidad de contratación de la mano de obra, las leyes del país al que llega, pues con estos elementos claros sabrá los cambios que debe hacerle a su estructura interna.

4.6.1 TEORIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Basada en este enfoque Pizza Gourmet debe tener claro sus costos de transacción pues en esta teoría son estos el punto de partida para el proceso de internacionalización, a favor de esto, está la experiencia que tiene con sus puntos en otras ciudades de Colombia como lo son Cali y Medellín, esta experiencia es útil pues ya tiene un conocimiento en cuanto adquisición de nuevos puntos físicos, publicidad, transporte, adicionalmente puede hacer uso de las cinco fuerzas de Porter, todo esto basado en la experiencia pues tiene una noción del poder de

negociación de nuevos clientes, proveedores y conoce el manejo de su competencia, la amenaza que estos representan y como contrarrestar sus efectos.

De igual forma, basado en la experiencia sabe si su estructura es flexible o no y la organización empieza a realizar los cambios necesarios en su cadena de abastecimiento para alcanzar los objetivos propuestos y brindar a sus clientes la velocidad de respuesta esperada por estos.

Frente a esto Pizza Gourmet puede:

- Entrar como franquicia a los nuevos mercados, pues aparte de su experiencia propia obtendrá la de locales que tienen un conocimiento amplio, y le mejorará su rentabilidad.
- Fijar su ventaja frente a los demás, pues la gran variedad de productos con que cuenta le permite atender y satisfacer varios nichos.
- Continuar con la fidelización de sus clientes por medio de las redes sociales tales como Facebook y Twitter, en donde sus clientes pueden ver los últimos acontecimientos, y estar cerca de las celebridades locales pues Pizza Gourmet a diferencia de sus competidores celebra cumpleaños de personajes reconocidos y en ocasiones da boletas a sus clientes más frecuentes para que puedan compartir con estos.
- Los países objetivos en un comienzo deben tener mercados similares que le faciliten la interacción con sus clientes potenciales, que quieran conocer nuevos sabores, que de uno u otra forma hayan escuchado o visto la marca en internet, clientes con curiosidad, esto lo sabrá con un estudio de mercado que le permita una internacionalización eficiente.
- Emplear herramientas estratégicas tales como Balance Score Card, outsourcing, benchmarking o la que más se adapte a la organización para lograr un lineamiento entre objetivos, estrategias, políticas, metas que permita la obtención del éxito deseado.

4.7 TEORIA DE PROCESOS

Haciendo uso de esta teoría la empresa no solo va a tener en cuenta su experiencia en el mercado sino también los procesos que se presentan a lo largo de su cadena en todas las actividades, acá tendrá una visión integral del negocio, contemplando a parte de la experiencia obtenida todo aquello que se pueda aprender dentro del proceso de internacionalización.

Pizza Gourmet basándose en la teoría de procesos puede hacer uso de herramientas tales como T.O.C que le permitirá identificar en cada proceso la falla o cuello de botella que se está presentando, identificando esto buscará soluciones y así garantizara la internacionalización de una organización exitosa que internamente ha establecido estándares internos de calidad y una mentalidad de mejoramiento continuo, integrando elementos tales como tecnología reflejada en sistemas de información, procesos logísticos certeros.

4.7.1 MODELO DE UPPSALA

Este es el modelo seleccionado para la internacionalización de Pizza Gourmet 1969; haciendo uso de este modelo la organización crecerá a medida que su curva de experiencia incremente en el nuevo mercado, esto lo logrará con mercadeo eficiente (voz a voz, e – marketing, herramientas sociales), posicionamiento de marca (destacándose por la calidad y diferenciación en la carta de productos presentada al público) y una vez más con la adaptación de su cadena de abastecimiento, para la implementación de este modelo puede hacer cuatro pasos:

1. Actividades esporádicas: Para esto Pizza Gourmet puede hacer pequeñas promociones dando degustaciones en centros comerciales o lugares conocidos, basándose en esto puede utilizar herramientas de mercadeo

para establecer las preferencias de los diferentes consumidores en el nuevo mercado.

2. Exportación a través de representantes independientes: 1969 puede asistir a ferias gastronómicas que le permitan hacer contacto directo con posibles proveedores, y clientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Esto se puede realizar por medio de franquicias o el establecimiento directo de sucursales propias.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Una vez ya Pizza Gourmet tiene el posicionamiento esperado y la internacionalización ha ido por el buen camino, se pueden establecer unidades productivas, pues en este punto la cadena de abastecimiento ya está estructurada a las necesidades de este nuevo mercado.

4.7.2 MODELO DEL CICLO DE VIDA

Tabla 21 ciclo de vida Pizza 1969 Gourmet

INTRODUCCIÓN:	CRECIMIENTO:
Sabores básicos, teniendo en cuenta un estudio de mercadeo (Pollo con Champiñones, Hawaiana, carnes)	Basada en su ventaja competitiva, innovara y se enfocara en productos deseados por los clientes más frecuentes, para esto pude interactuar con sabores típicos del país seleccionado
MADUREZ:	DECLIVE:
En este punto Pizza Gourmet , se enfocara en la fidelización de sus clientes	Ya posicionados, buscara la estandarización de sus procesos y el alcance de la eficiencia deseada.

Fuente: Elaborado por los Autores: Carolina Gómez, Paula Hernández, Adriana Rodríguez.

Tomado

4.7.3 Jordi Canals

Para la aplicación de esta teoría lo primero que debe hacer Pizza Gourmet es establecer sus expectativas frente al nivel de internacionalización que quiere alcanzar, para esto pasara por una etapa de inicio en donde comenzara su proceso, una de desarrollo donde establecerá sus relaciones y ya tendrá un proceso activo en el nuevo mercado.

Adicionalmente con su nivel de internacionalización la organización se constituirá como multinacional, global, transnacional.

Al haber seleccionado Jordi Canals como modelo de internacionalización Pizza Gourmet basará su estrategia basada en la el grado de internacionalización del sector.

4.8 *TEORÍA DE REDES*

En esta teoría Pizza Gourmet, utiliza una estrategia basada en la comunicación y creación de relaciones pues hemos visto como estas son la nueva base del intercambio internacional, para lograrlo se usaran herramientas como join venture o alianzas estrategias que le permitan a la organización la obtención de beneficios económicos y la adaptación exitosa de la cadena de abastecimiento, pues se unirán tanto los conceptos de la teoría económica como los de las teorías por procesos.

Para comenzar con su proceso Pizza Gourmet debe empezar a crear lazos con agentes de los mercados seleccionados para que estos le brinden el conocimiento requerido, lo contacten con proveedores, clientes potenciales y así la compañía pueda empezar la creación de su propia red, 1969 ha de comenzar su internacionalización por medio de la figura de franquicias pues es la que mejor se adapta para la teoría seleccionada.

El primer paso comenzaría con el viaje de los ejecutivos de la compañía a los países seleccionados, para así comenzar la creación de la red, adicionalmente

deben seleccionar las ciudades en las cuales se crearán las franquicias, después de su selección geográfica se puede hacer uso del mercadeo voz a voz para así acrecentar la red pues los clientes potenciales comenzarán a ser parte de esta, poco a poco la red cogerá fuerza y se volverá fuerte en estos nuevos países permitiendo el posicionamiento de la marca y una internacionalización exitosa.

5 DESARROLLO DE LA RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PIZZA HUT Y PIZZA GOURMET 1969

A continuación se analizará la ruta de internacionalización que realizó Pizza Hut durante su proceso de internacionalización, se toma en cuenta desde el momento de apertura hasta el mercado que tiene consolidado actualmente. De acuerdo con la ruta de internacionalización realizada por Pizza Hut, se realiza un patrón de seguimiento para saber en qué condiciones se encuentra Pizza 1969 Gourmet respecto a Pizza Hut y de ahí analizar los procesos que faltan por realizar para llegar a internacionalizarse.

Se podría decir que estamos utilizando benchmarking, realizando la comparación con un competidor en el área de servicio, producto y ruta de internacionalización, con el fin de transferir conocimiento valioso para llegar a ser más competitivos.

5.1 Ruta de internacionalización Pizza Hut

La ruta de la de internacionalización de pizza Hut empieza en la etapa 0, donde se toma la decisión de abarcar diferentes mercados, es decir internacionalizarse.

Al ver que la cadena de restaurantes tuvo un crecimiento creciente constante durante 10 años, con un posicionamiento de marca importante, se prosiguió analizar la demanda que se tenía, y sí realmente se estaba abasteciendo al 100 % de ella. La conclusión de este análisis es que mercado interno estaba consolidado, era tiempo de investigar nuevos mercados que consumieran pizza.

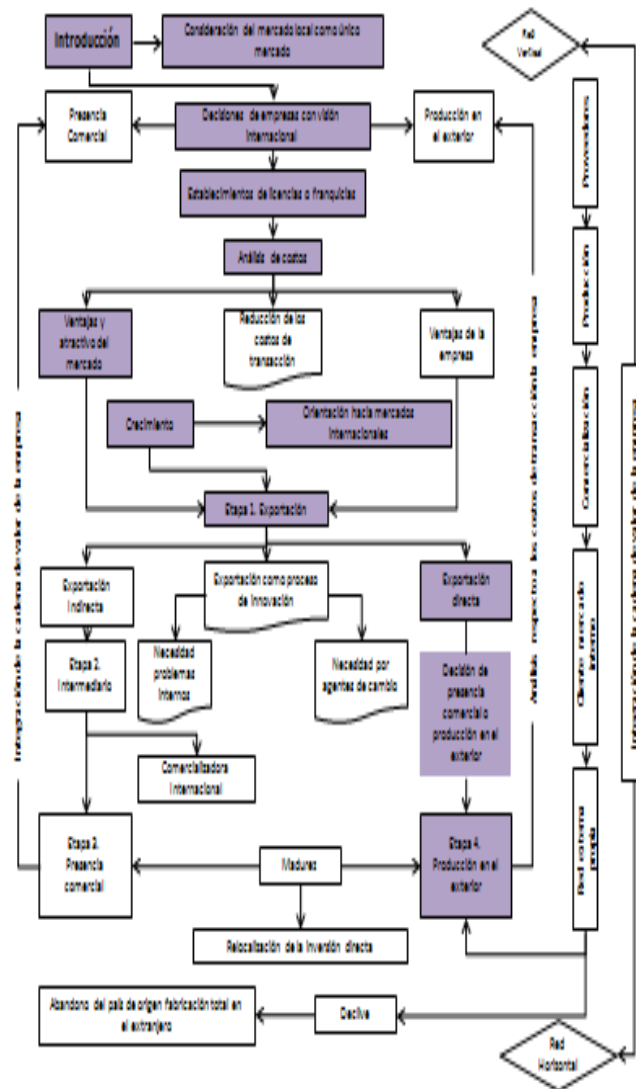
Al tomar esta decisión se realiza un análisis de costos, es fundamental para saber si la empresa cuenta con soporte económico para ingresar a nuevos países. Adicionalmente se debe establecer nuevas estrategias de acuerdo a la investigación de mercado que se realice.

Pizza Hut toma la decisión de ingresar a los mercados internacionales por medio de franquicias, se analizan las ventajas y atractivo del mercado, donde se logra una orientación del mercado internacional que se quiere llegar.

En la etapa 1 se presenta exportación directa, se realizan licitaciones para establecer franquicias en los diferentes países, logrando presencia en diferentes partes del mundo pero con las mismas políticas de la casa matriz.

De ahí se dirige directamente a la etapa 4, donde se encuentra la producción en el exterior, ya que se establecen franquicias cuenta con producción de pizzas en cada una de ellas.

Ilustración 5 Ruta de Internacionalización Pizza Hut



Elaborado por Carolina Gómez, Paula Hernández y Adriana Rodríguez. Basado la información Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano por Andrés Castro.

5.2 Ruta de internacionalización Pizza 1969 Gourmet

En la siguiente ilustración podemos ver a Pizza 1969 Gourmet, la empresa colombiana reconocida en el mercado durante nueve años, esta empresa como lo habíamos dicho anteriormente tiene como visión internacionalizarse. Actualmente cuenta con varias sucursales en el país y se espera que se abran más en el año actual.

La ruta que se tomó en cuenta es la misma que consolidó Pizza Hut, sin embargo es importante aclarar que la visión del gerente general y fundador de esta cadena de restaurantes es no utilizar las franquicias como medio de internacionalización. Por otro lado en el estudio que se realizó durante este trabajo se concluyó que las franquicias es una alternativa muy fuerte para poder internacionalizarse, la razón principal es que no se cuenta con una solidez económica para poder instalar plantas de producción propias en otras partes del mundo. Esta estrategia acarrea demasiados costos para una empresa.

Actualmente cuenta con varias sucursales pero aún falta consolidar el mercado colombiano, es por eso que Pizza 1969 no ha realizado intentos de internacionalización, pero es uno de los objetivos que tienen para realizar a corto plazo.

Se realizó una ruta de internacionalización siguiendo el patrón de la cadena de restaurantes de pizza más grande del mundo, para tener en cuenta a la hora de empezar el proceso de internacionalización con Pizza 1969, y no cometer errores al hacerlo.

La etapa 0 consiste en tomar la decisión de abarcar mercado internacional, seguido de un análisis de costos y así lograr decidir qué medio se utilizará para ingresar a un mercado extranjero.

Más allá de la calidad del producto final que ofrece Pizza 1969 Gourmet, se debe tener en cuenta las ventajas y atractivo que tiene los diferentes mercados extranjeros para tener una orientación hacia qué mercado dirigirse.

Partiendo de los estados financieros del año 2009 y realizando una proyección para los siguientes años, se concluye que Pizza 1969 Gourmet tendría la capacidad financiera para poder internacionalizarse en el año 2013, actualmente no cuenta con la flexibilidad suficiente para realizar la ruta de internacionalización, necesita posicionarse en el mercado colombiano en ciudades que aún no tiene cobertura. Afortunadamente el Gerente General Eduardo Cabrera ya tiene

presupuestado abrir más sucursales en el presente año en las principales ciudades del país.

A continuación se mostrará la ilustración de la ruta de internacionalización que Pizza 1969 Gourmet tendría que realizar para poder internacionalizarse, donde se marcará con color morado los pasos que ya se realizaron y de color rojo los pasos que faltan por realizar.

En la etapa 1 se encuentra la exportación, la cual se realizaría de una manera directa, sin intermediarios, logrando una presencia comercial y producción extranjera, esto se lograría con las franquicias. A pesar que el Gerente General no tiene la idea de internacionalizarse mediante franquicias, se considera que es la mejor opción a corto plazo para poder lograrlo.

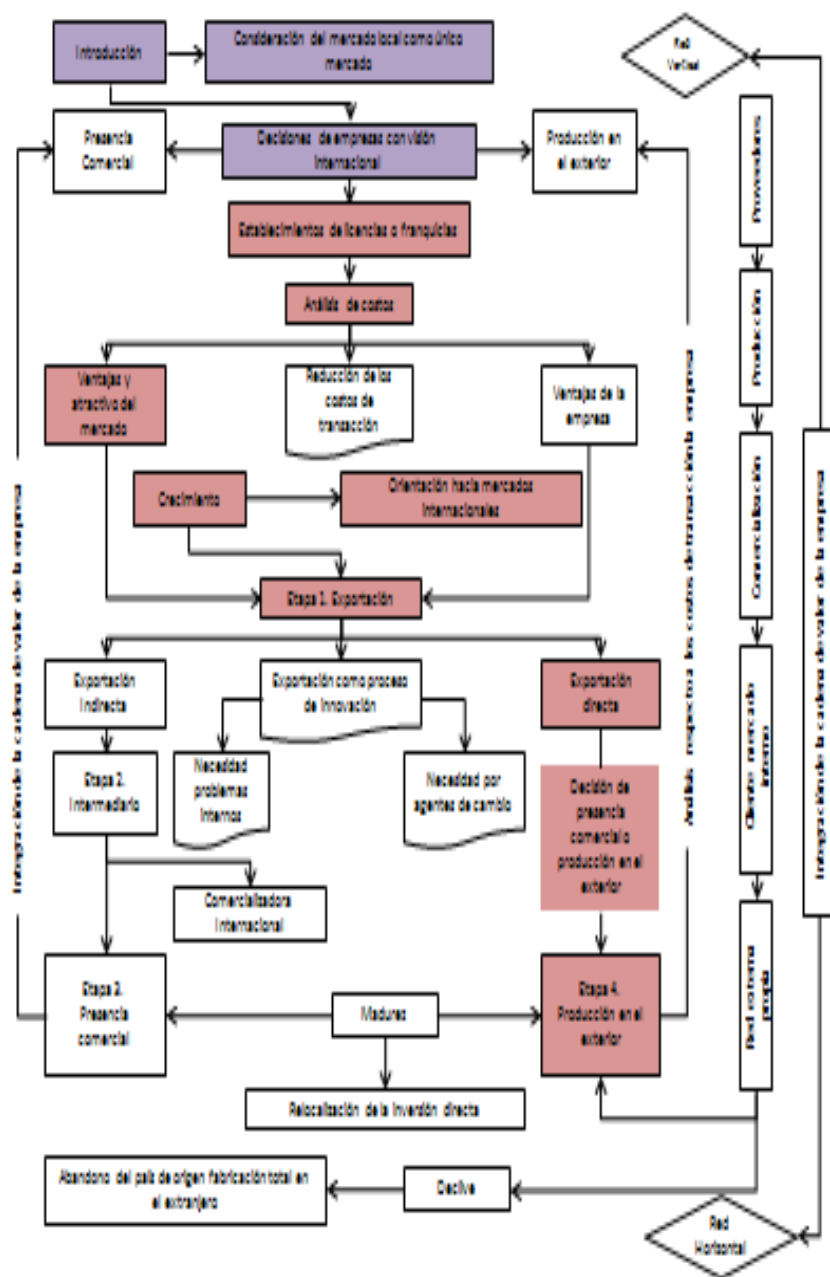
Seguido a esto se pasa a la etapa cuatro que consiste en la producción en el exterior, se logra consolidando y ubicando las franquicias en sitios estratégicos que tengan gran demanda, para poder mantener el posicionamiento a nivel internacional. Para poder realizar este proceso se debe tener un posicionamiento de marca local muy alto para que a la hora de internacionalizarse se puedan establecer alianzas importantes con el respaldo de un gran posicionamiento en el mercado colombiano.

Se debe tener mucho cuidado al utilizar las franquicias como medio de internacionalización, ya que se puede diversificar el objetivo principal como cadena de restaurantes, es decir brindar un servicio diferente o productos diferentes. En realidad es la razón principal por la cual el Gerente general no quiere realizar la ruta de internacionalización por medio de franquicias, sin embargo es importante resaltar que estas barreras se eliminan al contar con capacitaciones y supervisión frecuente a la hora de abrir franquicias.

Para Pizza 1969 Gourmet es un reto internacionalizarse pero ha demostrado que puede lograrlo con el alto crecimiento que ha tenido en el mercado colombiano, con gran acogida de los jóvenes que son clientes potenciales. Mantiene una

publicidad de gente famosa pero al mismo tiempo ofrece un producto de fácil acceso para la mayoría de personas.

Ilustración 6 Ruta de internacionalización de Pizza 1969 Gourmet



Elaborado por Carolina Gómez, Paula Hernández y Adriana Rodríguez. Basado la información Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano por Andrés Castro.

6 Conclusiones

Gracias al estudio de diversas teorías existentes sobre la internacionalización de las empresas. Además del análisis de una empresa estadounidense la cual ya realizó su proceso de internacionalización; y otra colombiana que aún no ha abarcado otros mercados diferentes al de su origen. Se logró identificar un modelo de internacionalización para esta última empresa nombrada, de lo cual se pudo concluir lo siguiente:

- Al evaluar aquellas características que han hecho exitosa mundialmente a cierta compañía, superándose en el tiempo y teniendo crecimientos constantes y el proceso de internacionalización que llevo a cabo, aparecen mayores posibilidades para detectar aquellos mecanismos y estrategias que se pueden imitar. Este análisis tiene mayor éxito si la empresa analizada pertenece al mismo sector y es líder en él.
- Las teorías establecidas en los modelos de internacionalización son patrones eficientes y necesarios para identificar los pasos, procesos o caminos que una empresa deberá llevar a cabo para lograr descubrir el modelo de internacionalización que más se acomode a su esencia y características, para lograr al final un exitoso proceso.
- Pizza 1969 Gourmet debe considerar la posibilidad de internacionalizarse por medio de franquicias, siguiendo la misma ruta de internacionalización de Pizza Hut, esta ruta los llevo a ser actualmente la cadena de restaurantes más importantes a nivel mundial.
- Cuando una organización decide internacionalizarse es preciso que tanto sus objetivos, políticas, procesos, misión, visión y estrategias estén

alineadas pues es esto es lo que va a marcar la diferencia con su competencia y la llevará a una internacionalización exitosa.

- Basados en el modelo seleccionado, las empresas participantes en el sector pueden tener un arquetipo a seguir para el momento de internacionalizarse.

7 Bibliografía

- CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Documento de Investigación: Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá DC, Julio 2009.
- Página oficial Pizza Hut: www.pizzahut.com, [Consultada el 14 de febrero de 2011]
- Página Oficial Pizza Gourmet 1969: www.pizza19169.com, [Consultada el 3 de febrero de 2011]
- Ver página: <http://www.pizzahut.com.pe/content/pagina1.php> [Consultado el 14 de febrero de 2011]
- Ver página: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/yum-brands> [Consultado el 17 de Febrero de 2011].
- Ver página: <http://www.empleos.net/cr6/pizzahutcr/>, [Consultado el 15 de febrero de 2011].
- Ver página: <http://www.pizzahut.com.pe/content/pagina1.php> [Consultado el 15 de febrero de 2011].
- Ver la página: <http://www.pizzahut.es/restaurantes/index.php> [Consultado el 14 de febrero de 2011].
- Ver página: <http://espanol2.pizzahut.com/menu/> [Consultado el 14 de febrero de 2011].
- Ver página: http://www.pizzahut.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=13 [Consultado el 16 de febrero de 2011].
- Ver página: http://es.negocius.com/franquicia-pizza-hut_fv131.html [Consultado el 16 de febrero de 2011].

- Ver página:
<http://www.bureauveritas.com.co/pdfDescription.asp?id=227&pid=2>,
[Consultado el 16 de febrero de 2011].
- Ver página: <http://curiosidadesgastronomicas.com/?p=472> [Consultado el 16 de febrero de 2011].
- Ver artículo: “NORMAS TÉCNICAS PARA RESTAURANTES Y HOTELES” [en línea]. [Consultado el 16 de febrero de 2011]. Página: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>
- Ver página: <http://www.pizzahut.com.gt/> [Consultado el 19 de febrero de 2011].
- Ver página:
http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Pizza_Hut.
[Consultado el 19 de febrero de 2011].
- Ver artículo: “La cadena pizza Hut se reinventa en Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de febrero de 2011]. pagina:
http://www.tormo.com.co/noticias/8498/Pizza_Hut_se_reinventa_en_Colombia.htm
- Ver página:
http://books.google.com.co/books?id=4FEHPe6KT_IC&pg=PA310&lpg=PA310&dq=pizza+hut+internacional&source=bl&ots=xrV-Qns7CO&sig=dCb6f5SMZaiXNYrEBsdA_QCZnZM&hl=es&ei=u7RgTcy8l8rZgQe8ivn6AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBoQ6AEwAQ#v=onepage&q=pizza%20hut%20internacional&f=false. [Consultado el 19 de febrero de 2011].
- Ver artículo: “pizza, la reina de las franquicias” [en línea]. [Consultado el 18 de febrero de 2011]. Página:
<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-31/especial-pizzerias/pizza-la-reina-de-las-franquicias.htm>
- Ver artículo: “Nueva imagen de pizza Hut en Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de febrero de 2011]. pagina:
http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=nueva_imagen_de_pizza_hut_colombia
- Ver Página:
http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2898_51-60_DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf consultado el día 3 de Marzo de 2011.
- Ver Página:
http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2898_51-60_DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf consultado el día 3 de Marzo de 2011.

- Ver página: <http://www.acodres.com.co/images/stories/cartilla.pdf>
Consultado el día 2 de Marzo de 2011
- Ver página:
<http://www.jstor.org.ez.urosario.edu.co/stable/3875244?&Search=yes&searchText=model&searchText=Uppsala&searchText=economic&list=hide&searchUri=/action/doBasicSearch%3Facc%3Don%26Query%3DUppsala%26Economic%26model%26gw%3Djtx%26acc%3Don%26prq%3D%2528Uppsala%2529%26Search%3DSearch%26hp%3D25%26wc%3Don%26acc%3Don&prevSearch=&item=2&ttl=4872&returnArticleService=showFullText>
- Ver artículo: “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership” [En línea] [Consultado el 19 de Febrero de 2011] <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/full/jibs200924a.html>