

CASO EXITOSO DE INTERNACIONALIZACION DE LA COMPAÑÍA DE GALLETAS
NOEL S.A.S Y PANIFICADORA EL COUNTRY

Trabajo de grado presentado por:

Alejandra Bolívar Galeano

Andrea Garzón Castro

Tatiana Sierra Villamil

Trabajo de grado como requisito obligatorio para optar al grado de Administración de
Empresas, Administración en Logística y Producción y Administración de Negocios
Internacionales

Trabajo presentado a:

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Julio de 2012.

CASO EXITOSO DE INTERNACIONALIZACION DE LA COMPAÑÍA DE GALLETAS
NOEL S.A.S Y PANIFICADORA EL COUNTRY

Trabajo de grado presentado por:

Alejandra Bolívar Galeano

Andrea Garzón Castro

Tatiana Sierra Villamil

Trabajo de grado como requisito obligatorio para optar al grado de Administración de
Empresas, Administración en Logística y Producción y Administración de Negocios
Internacionales

Tutorías realizadas por:

Andrés Mauricio Castro Figueroa

Trabajo presentado a:

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Julio de 2012.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a las empresas Pan el Country Y Compañía de Galletas Noel S.A.S, por aportarnos la información pertinente para la realización del presente trabajo de investigación. De igual modo a nuestro tutor Andrés Mauricio Castro por su enseñanzas durante todo el proceso académico.

Agradecimiento

Principalmente, agradecemos a nuestras familias que de la mano de Dios nos han apoyado durante estos 5 años de carrera, a la Universidad del Rosario y a todos sus directivos y profesores por permitirnos hacer parte de una gran institución, que por medio del esfuerzo y la lucha constante nos brindaron conocimiento para formar líderes rosaristas de grandes valores y capacidad para afrontar nuevo retos, dando paso a culminar con gran entusiasmos un logro más de nuestras vidas personales y profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	11
ABSTRACT AND KEYWORDS.....	12
GLOSARIO	13
1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	14
2. APROXIMACION A LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION	16
2.1 Teoría Económica.....	16
2.2 Teoría de Procesos.....	17
2.2.1 Modelo de Uppsala.....	18
2.2.2 Modelo del ciclo de vida del producto.	19
2.2.3 Modelo de Jordi Canals.....	21
2.3 Teoría de Redes	22
3. COLOMBIA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	24
4. INDUSTRIALIZACIÓN DE LA PANIFICACIÓN	29
4.1 Desarrollo histórico del pan en el contexto mundial	29
4.2 Surgimiento y desarrollo de la industria de la panificación a nivel mundial.....	30
4.3 Desarrollo de la industria de la panificación en Colombia	32
5. INDUSTRIA PANIFICADORA EL COUNTRY LTDA.....	34
5.1 Introducción	34
5.2 Marco Estratégico	34
5.5 Historia	36
5.6 Portafolio de productos	38
5.7 Principales clientes	40
5.8 Situación al año 2012	41
5.9 Calidad Certificada.....	42
5.10 Presencia de pan El Country	43
5.11 Sectores de productos panificados	44
5.12 Procesos Productivos	44

5.13	Ventas	45
5.14	Logística.....	45
5.14.1	Recepción de productos	45
5.14.2	Almacenamiento y distribución de la planta	46
5.14.3	Manejo de Inventarios	49
5.14.4	Canales de Distribución	50
5.15	Proceso de internacionalización de Pan El Country	51
6.	COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S.	55
6.1	Introducción	55
6.2	Marco Estratégico	55
6.5	Historia	59
6.6	Productos.....	64
6.7	Calidad certificada	68
6.8	Presencia Mundial	70
6.9	Proceso Productivo.....	71
6.10	Ventas	72
6.11	Logística.....	75
6.11.1	Recepción de productos	75
6.11.2	Almacenamiento	76
6.11.3	Inventarios.....	77
6.11.4	Canales de distribución	78
6.12	Proceso de internacionalización.....	80
7.	COMPARACION ENTRE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACION CON NOEL Y PAN EL COUNTRY	82
7.1	Noel y las Teorías de la internacionalización	82
7.1.1	Teoría Económica	82
7.1.2	Teoría de procesos.....	83
7.1.3	Teoría de Redes.....	86
7.2	Pan el Country y las Teorías de la internacionalización	88
7.2.1	Teoría económica.....	89
7.2.2	Teoría de Procesos	89

7.2.3	Teoría de Redes.....	92
8.	RUTA DE LA INTERNACIONALIZACION	93
8.1	Panificadora El Country	93
8.2	Compañía de Galletas Noel S.A.S.	94
9.	CONCLUSIONES.....	97
10.	RECOMENDACIONES	100
11.	BIBLIOGRAFIA	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cadena de establecimiento</i>	18
Tabla 2. <i>Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon</i>	20
Tabla 3. <i>Modelo de redes, la internacionalización de las empresas</i>	23
Tabla 4. <i>Presencia de Pan El Country a nivel regional</i>	43
Tabla 5. <i>Presencia de Pan El Country a nivel regional</i>	45
Tabla 6. <i>Presencia de Compañía de Galletas Noel S.A.S.</i>	70
Tabla 7. <i>Ventas totales anuales de galletas de los últimos tres años</i>	72
Tabla 8. <i>Ventas totales anuales de cárnicos de los últimos tres años</i>	73
Tabla 9. <i>Ventas totales anuales de pastas de los últimos tres años</i>	73
Tabla 10. <i>Ventas totales anuales de chocolates de los últimos tres años</i>	74
Tabla 11. <i>Ventas totales anuales de café de los últimos tres años</i>	74
Tabla 12. <i>Ventas totales anuales de helados de los últimos tres años</i>	75
Tabla 13. <i>Ciclo de vida de Vernon</i>	84
Tabla 14. <i>Ciclo de vida de Vernon</i>	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Historia de Industrias Panificadora Country</i>	37
Figura 2. <i>Presencia a nivel mundial</i>	43
Figura 3. <i>Primer Piso Planta de producción Panificadora el Country.</i>	46
Figura 4. <i>Segundo Piso Planta de producción Panificadora el Country.</i>	47
Figura 5. <i>Tercer Piso Planta de producción Panificadora el Country.</i>	48
Figura 6. <i>Cuarto Piso Planta de producción Panificadora el Country.</i>	49
Figura 7. <i>Objetivos Estratégicos Grupo Nutresa</i>	55
Figura 8. <i>Marcas de Noel</i>	64
Figura 9. <i>Marcas de Noel</i>	65
Figura 10. <i>Marcas de Noel</i>	66
Figura 11. <i>Marcas de Noel</i>	67
Figura 12. <i>Marcas de Noel</i>	68
Figura 13. <i>Presencia geográfica a nivel mundial.</i>	71
Figura 14. <i>Canales de distribución</i>	79
Figura 15. <i>Historia de Compañía de Galletas Noel S.A.S.</i>	81
Figura 16. <i>Ruta de Internacionalización Panificadora El Country</i>	93
Figura 17. <i>Ruta de Internacionalización Compañía de Galletas Noel S.A.S.</i>	94

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas están cambiando la manera de operar sus actividades, esto se debe a la globalización y a las tendencias cambiantes de los nuevos mercados. Estos fenómenos hacen que las empresas se exijan y busquen ser competitivas en los diferentes mercados. De esta forma generan estrategias diferenciadoras, al igual que una constante innovación de productos.

La internacionalización, es vista como una estrategia de posicionamiento de marca, innovación de productos, mejoramiento continuo de la calidad en todos los procesos internos y expansión a nuevos mercados extranjeros, que incentiva a todas las organizaciones a participar en proyectos que desarrollen su capacidad exportadora.

Para esta investigación se pretende realizar un análisis enfocado al proceso de internacionalización de la Compañía de Galletas Noel S.A.S, que permita observar las estrategias realizadas, las metodologías y los procesos abordados, apoyándose en diferentes teorías que servirán de guía para que la Industria Panificadora El Country mejore y continúe su expansión a mercados internacionales.

RESUMEN

Por medio de un estudio realizado a dos empresas de mercado colombiano, una de ellas con visión expansiva (Pan el Country) y otra presentada como caso de éxito de internacionalización (Compañía de Galletas Noel S.A.S) y basados en diferentes teorías administrativas. Se logró percibir los diferentes medios con que Noel alcanzó su posicionamiento tanto a nivel nacional e internacional y a su vez dar estrategias comparativas y competitivas para el desarrollo productivo de Pan el Country.

De este modo se identificó que Pan el Country con sus estrategia expansiva y por medio de una red de comercialización que lo llevó a realizar exportaciones ocasionales a Estados Unidos, cumple de manera progresiva los estándares con las que las empresas inician sus procesos de internacionalización y avanzan notablemente en la medida que haya reconocimiento de marca, y posicionamiento en el país o región determinada.

Sin duda alguna las características más sobresalientes que llevan a Noel al éxito nacional, van ligadas a la innovación de productos y las grandes investigaciones que promueven a definir estrategias para penetrar en diferentes segmentos del mercado, pasos que le dan empuje a redefinir las metas y objetivos a Pan el Country en busca de un desarrollo continuo y un futuro exitoso.

Palabras claves

Posicionamiento de marca, Alianzas estratégicas, Mercado internacional, Proceso de internacionalización, Innovación

ABSTRACT

Nowadays companies have changed their ways to manage and operate internal processes; this is due to the globalization and evolving changes of new markets in new fields. This trends rush competition within organizations trying to make them competitive on a whole variety of markets where available, and also, generating different strategies on the as well as constant innovation with the offered products.

Globalization is seen as a good will placement strategy, quality optimization and also continuous product improvement encouraging companies to be part of the different sorts of market available in the world.

The following research analyses Noel Company S.A.S, focused on its globalization process, looking up for their strategies and methods applied throughout their expansion process, which have worked out as a guide for the industry of Panificadora El Country to improve and continue its expansion to international markets.

Keywords

Good will improvement, strategic alliances, international market, globalization process, Innovation.

GLOSARIO

Ciclo de vida del producto: son las diferentes etapas por las que pasa un producto mientras se encuentra en el mercado.

Innovación: consiste en generar ideas que no se encuentren en el mercado.

Alianza estratégica: hace referencia a la unión de dos o más partes que persiguen un objetivo en común.

Distancia psicológica: analiza la entrada a mercados extranjeros y por lo general tiende a darse en mercados similares.

Empresa exportadora: realiza sus actividades en el país de origen y comercializa sus actividades por lo menos en un mercado internacional.

Estrategia: planeación de propósitos y acciones a seguir para lograr los objetivos de la empresa.

Calidad: conjunto de características que permite verificar si un alimento cumple con unas normas básicas para su consumo.

Ventaja competitiva: característica de la empresa que la hace diferente a las demás compañías competidoras.

Globalización: se le denomina a la iniciación de mercados nacionales e internacionales como resultado de la creciente comunicación en el mundo.

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La internacionalización de las empresas es un fenómeno que se ve reflejado por la globalización. Esta ha despertado un gran interés en el entorno económico y también en varios investigadores. “La internacionalización se entiende como un conjunto de operaciones que facilitan vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección a la que las empresas quieran llegar” (Castro, 2009, p.9).

Hoy en día las empresas buscan la oportunidad de generar un proceso de internacionalización de forma tal que se expandan a mercados externos, ya que al pensar solo en un mercado local estarían cerrando puertas a nuevas oportunidades de negocio. En este sentido las empresas se lanzan para generar crecimiento y desarrollo empresarial en un mercado diferente a su mercado objetivo.

Las empresas al querer participar en un proceso de internacionalización deben tener en excelencia los procesos de la cadena de valor. Esto con el fin de obtener ventaja competitiva frente a sus rivales en los mercados internacionales.

Existen varias teorías que explican el proceso de internacionalización de las empresas. La primera de estas teorías hace referencia al concepto desde una perspectiva económica, analizando los costos y las ventajas económicas que conlleva el proceso de internacionalización. La segunda de estas teorías tiene una perspectiva de proceso, basado en la experiencia; y la tercera es una perspectiva de redes de donde parten las nuevas ideas al proceso de internacionalización.

Se debe mencionar que no existe una teoría válida para llevar este proceso, por el contrario hay varias y todas son iguales de meritorias. Todas se deben tener en cuenta para llevar a cabo un buen proceso de internacionalización.

Es importante saber cuándo y dónde se llevara a cabo el proceso de internacionalización, saber la situación actual de la empresa como la de mundo.

2. APROXIMACION A LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION

2.1 Teoría Económica

El concepto de internacionalización se entiende como “el conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales” (Castro, 2009, p.) a través de su interpretación se desarrollan diferentes modelos económicos que permiten encaminar la investigación de procesos en una necesidad de aprendizaje hacia operaciones de ámbito internacional.

Es importante resaltar que para la implementación de una teoría económica es fundamental tener en cuenta variables externas e internas que afectan directamente el esquema global de una organización. Cada uno de los autores enfocados en el área de internacionalización sugiere una política comercial totalmente diferente de acuerdo a su proceso de globalización.

Las ventajas competitivas, el ingreso de nuevos competidores en el mercado local, las fusiones y adquisiciones, el desarrollo tecnológico, los costos de producción (Bienes y servicios), las políticas de globalización, las licencias y franquicias y la movilización de factores son conceptos que reestructuran las negociaciones internacionales, incursionando en factores del mercado que fortalecen las relaciones comerciales y generando grandes conglomerados empresariales que mejoran las alianzas estratégicas y aportan experiencia en ámbitos financieros.

En la actualidad, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se consideran una de las ventajas competitivas más importantes del mercado

internacional, aumentando el crecimiento y proyectando las empresas hacia una nueva forma de interactuar en los negocios, mejorando la calidad de vida y la inversión extranjera directa.

2.1.1 Teoría macroeconómica

Esta teoría fue impulsada por Vernon en (1966) con su objetivo de explicar la inversión internacional, el comercio y su trayectoria especialmente en empresas norteamericanas. En 1982 Kojima presenta dicha teoría siguiendo el enfoque de Vernon con visión a empresas japonesa. Aborda temas tales como la IDE (Inversión extranjera directa) que le dio paso a la explicación general de la teoría.

Kojima sugiere que "la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividades) del país inversor con desventaja comparativa, que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor" (Díaz, 2002, p.6.). Este enfoque macroeconómico integra las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa frente a dos mercados diferentes, japonés y americano.

2.2 Teoría de Procesos

Así como hay teorías que se basan en los beneficios económicos que genera los procesos de internacionalización, también hay teorías que analizan cómo el tomar buenas decisiones llevan al éxito de la empresa. Para llegar a la internacionalización de una empresa, esta se da a través de un proceso, en el que se adquiere experiencia en el mercado.

2.2.1 Modelo de Uppsala.

Este modelo con precedencia de la escuela nórdica, establece que cuando la empresa quiere llegar a un mercado extranjero debe atravesar por cuatro etapas denominadas *cadena de establecimiento*, y se definen de la siguiente manera:

Tabla 1. *Cadena de establecimiento*

Etapas	Actividad
Etapas 1	Actividades esporádicas o no regulares de exportación
Etapas 2	Exportación a través de representantes independientes
Etapas 3	Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
Etapas 4	Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de Uppsala.

En las dos primeras etapas mencionadas anteriormente se presentan casos de exportaciones e importaciones directas o indirectas. Cuando es indirecta quiere decir que la empresa realiza todas las operaciones a través de un intermediario, es aquí donde la empresa realiza su primer intento para conocer el mercado en donde adquiere una experiencia básica; mientras que de la otra manera se tiene una relación directa

con el cliente o empresa, en esta se adquiere una experiencia que genera interacción con clientes más grandes a los ya existentes.

En la etapa tres, la empresa busca expandirse por lo que adquiere una sucursal comercial, en donde se da un contacto directo con los clientes potenciales; mientras que en la etapa cuatro, luego de buscar la sucursal comercial, la empresa ha logrado una gran experiencia por lo que se enfoca en mejorar sus costos transaccionales.

Otro aporte de esta escuela de Uppsala, es el concepto de *distancia psicológica*, que dice que la entrada a mercados extranjeros tiende a darse en mercados similares, ya que es donde las empresas tienen mayor conocimiento y corren un menor riesgo.

Finalmente, la internacionalización se basa en una participación en el mercado extranjero que involucra actividades indirectas hasta llegar a un contacto directo en el mercado. Es importante resaltar que los autores no descartan la opción de hacer saltos en la cadena, puesto que las empresas pueden adquirir distintas experiencias en el extranjero que permitan estos saltos.

2.2.2 Modelo del ciclo de vida del producto.

Entendido como un proceso dinámico y no estático, propuesto por Vernon. Con este modelo se pretende combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una teoría que se basa en el comportamiento de cada empresa, de forma tal que se introducen conceptos como innovación del producto, efectos de economías de escala y la incertidumbre.

Vernon estableció que la ventaja comparativa viene determinada por la dotación de los factores de producción y estructuras de los mercados, sin embargo esa ventaja competitiva de las empresas innovadoras se ve afectada por la competencia que se presenta de empresas de otros países.

Debido a esto el autor desarrolla el modelo del ciclo de vida del producto, ya que dependiendo del nivel de desarrollo del mismo, la empresa decidirá su localización.

Tabla 2. *Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon*

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Nota. Fuente: Suárez Ortega, S.M. (1999).

2.2.3 Modelo de Jordi Canals.

Este modelo basa su teoría en que las empresas de hoy en día son las que deciden entrar a un mercado globalizado, estas decisiones se encuentran motivadas por tres grupos de factores que son: a) Fuerzas económicas, b) Fuerzas de mercado y c) Estrategias empresariales.

Además de ser influenciadas por estos tres grupos de factores, el autor hace hincapié en que las empresas siguen un proceso secuencial de internacionalización.

Etapas 1: Inicio: Exportaciones experimentales, esta etapa por lo general es lenta.

Etapas 2: Desarrollo: Exportaciones activas, y se empiezan a crear alianzas

Etapas 3: Consolidación: Gracias a la inversión directa, se dan exportaciones estables.

Con los factores y etapas mencionadas anteriormente, Canals decide modificar el modelo de estrategias internacionales de Michael Porter, basándose en los diferentes tipos de empresa:

1. Empresa exportadora: en esta se busca una estrategia internacional, que tenga bajos costos al exportar y además fácil acceso al mercado.
2. Empresa multinacional: en esta la estrategia es multidoméstica. Se caracteriza por descentralizar las operaciones de forma tal que crea sucursales tanto comerciales como productivas.
3. Empresa global: en esta la estrategia se ve que es fundamental la adaptación a cada país, por lo que busca centralizar sus actividades de mayor valor.

4. Empresa transnacional: en esta se desarrolla un balance en que la capacidad de adaptación al mercado y la eficiencia económica, partiendo del hecho de que las empresas son modernas y eficientes.

2.3 Teoría de Redes

Sin duda alguna el mundo organizacional ha venido experimentado nuevos cambios a medida que las eras van evolucionando, las empresas siempre buscan expandirse acorde a las necesidades del mercado generando una ventaja competitiva frente a sus competidores para así posicionarse en mercados tanto nacionales como internacionales.

Las generaciones han adoptado costumbres dependientes de la tecnología y así mismo de las redes sociales las cuales acercan naciones y se crea una diversidad cultural. Las empresas no se quedan de lado y hoy en día interactúan en tiempo real con sus clientes y usuarios.

Es así como las empresas se apoyan en la Teoría de Redes para desarrollar estrategias, formar alianzas, crecer y así ser más competitivas y rentables en el mercado. Esta Teoría se considera como un “proceso que se desarrolla en función de las interacciones organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes .Se basa en la interacción entre decisores y miembros de las redes sociales para disminuir los costes de búsqueda de mercados exteriores” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006, p.24).

Las empresas que adopten esta teoría van más encaminadas hacia la internacionalización y si son de talla multinacional las cuales tienen más herramientas tecnológicas por tal razón más probabilidad de extender sus redes. Las empresas emergentes con el poco acceso y ciertamente manejando sus propias redes locales, por medio de ferias comerciales y ayudas públicas del comercio, tendrán más accesibilidad a explorar los mercados internacionales.

Tabla 3. *Modelo de redes, la internacionalización de las empresas*

		<i>Grado de internacionalización de la red</i>	
		Bajo	Alto
<i>Grado de internacionalización de la empresa</i>	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Nota. Fuente: Johanson y Mattson (1988).

3. COLOMBIA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

El modelo de internacionalización en Colombia comenzó antes de la posguerra. En 1905 cuando por primera vez se creó una ley de protección arancelaria para los productos finales.

El acelerado crecimiento económico que ocurrió en el período comprendido entre 1925 a 1929, se caracterizó por el auge de las exportaciones de café¹ y por la dinámica de la inversión, que alcanzó un 25% del PIE gracias a la creación de varias industrias.

El café, producto de gran auge para dicha época ya que comprendían el 80% de las exportaciones totales; era de gran vitalidad para el desarrollo económico de la nación ya que permitía una moderada capacidad de equipos y maquinaria y de paso inducía el desarrollo de actividades productivas al interior del país.

El capital extranjero fue otro elemento que fue fuente de divisas y permito aumentar la capacidad importadora, si considera que en dicho periodo se empezó el auge de la economía no agrícola, implementando así la construcción del sistema de transporte en carretera y ferroviario que generaría una iniciativa para el desarrollo de nuevas industrias.

Entre 1929 y 1932, se presentaron estancamientos que ocasionaron la depresión del crecimiento del producto del país. En el año de 1940, el crecimiento industrial presentó su declive histórico más profundo.

¹ En volumen crecieron un 60%, mejorando los términos de intercambio del país. Garay, L.J, (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República.

Las secuelas de la depresión de 1929 afectaron el desarrollo de la industria manufacturera colombiana. Desde este año las nuevas industrias mostraron un cambio significativo en Colombia, el cual repercutió al deterioro de los términos de intercambio como secuela de la caída de los precios de los productos transables, en especial del café, el cual fue uno de los productos que perdió más valor de exportaciones en los primeros años de la depresión un 50%. Al mismo tiempo, se obstaculizaron casi en absoluto las inversiones y préstamos extranjeros, lo que ayudó aún más a la rápida caída de la capacidad importadora.

Después de la recesión en el período de 1932 a 1937, se inició un proceso de recuperación para la dramática suspensión que tuvo el Producto interno Bruto (PIB) en épocas de crisis, se establecieron diferentes dinámicas como la sustitución de importaciones, y apoyada por una elevada protección efectiva y altos aranceles. A partir de la ley 62 de 1931 se efectuó el primer arancel realmente proteccionista, sobre todo para los productos industriales, ya no restringido a suplir las necesidades fiscales, como era el caso de la tarifa aduanera que regía hasta ese momento.

Se implemente el uso de maquinaria y equipo que años atrás habían incursionado en el creciente del desarrollo industrial, el incremento de la construcción y mejoramiento de la infraestructura ayudaron a la disponibilidad de insumos básicos , materias primas, insumos agrícolas, entre otros, estableciendo ventajas competitivas y haciendo más rentable el proceso de industrialización.

Pese a la caída y después de implementar medidas para la recuperación de la industria de la nación Por último, en esta etapa se reconoce una recuperación importante de la afluencia de capitales externos para la inversión productiva.

Después de varios periodos de recesión, a principios de los años setenta aun sin hacer fortalecido la industria manufacturera, resaltó en este período una inversión y consolidación financiera de muchas empresas manufactureras. La idea de mejorar la capacidad productiva de las firmas y la tecnología de los procesos se tradujo en incrementos de la inversión industrial, las empresas presentaron una recuperación financiera con respecto al los años anteriores de tal modo que pudieron autofinanciar los procesos de inversión.

A comienzos de la década del 90 se implanto el modelo de apertura económica enfocado en el desarrollo de políticas que permitieran el libre mercado y el fortalecimiento de fuentes externas de inversión, con esta visión se reformo la Constitución Política de Colombia promoviendo la participación de la comunidad y la implementación de soluciones que mejoraran la calidad de vida.

A partir de este modelo económico planteado para aumentar la competitividad y la productividad de las empresas, las industrias colombianas emprendieron la creación de proyectos que permitieran estimular y orientar los negocios hacia una perspectiva internacional enmarcada en la disminución de las tarifas arancelarias y el incremento en las exportaciones de productos no tradicionales. Esta transformación de las negociaciones nacionales impacto directamente en las estrategias de las pequeñas y

medianas empresas que reinventaron sus procesos productivos con el único objetivo de conseguir la perdurabilidad y las utilidades a largo plazo.

A partir de este periodo y hasta la actualidad los diferentes Planes de Desarrollo propuestos por el Gobierno Nacional están orientados hacia iniciativas de innovación y crecimiento que permitan la consolidación y negociación de diversos Tratados de Libre Comercio con países de América Latina y el Caribe que atraen mayor inversión extranjera directa.

En el 2003 con el fin de preparar al país para aprovechar las diferentes negociaciones realizadas o en proceso de consolidación fue necesaria la creación de una Agenda Interna, esta consistía en un acuerdo entre el Gobierno, las regiones colombianas y el sector privado con el objetivo de instaurar en conjunto estrategias a corto, mediano y largo plazo que mejoren la competitividad y la productividad en los distintos campos de acción y de esta forma generar mayor IED que trae consigo mayores conocimientos, tecnología de punta, infraestructura acorde a las necesidades comerciales, prácticas logísticas que aumentan la eficiencia de cada uno de los procesos operativos de las empresas y utilidades con proyección financiera a largo plazo.

La mayoría de países del mundo están celebrando Tratados de Libre Comercio, abriendo sus puertas al mercado mundial y mejorando las condiciones para vender productos y servicios. De acuerdo con la teoría de la internacionalización, si algún país decide no negociar, pierde comparativamente las ventajas que se ofrecen entre los países que sí lo hacen.

La pérdida de las ventajas se da al no poder vender su producción con gran facilidad, ya que aquellos países que si negociaron acuerdos tienen mejores condiciones para comerciar. Los países compradores eliminarían y reducirían los aranceles para sus productos a aquellos países con los cuales tienen un tratado. Igualmente, se reducirán las posibilidades de atraer inversión extranjera, pues las empresas buscaran establecerse en lugares con mejores beneficios para la venta de sus productos.

En la actualidad, las empresas colombianas se caracterizan por su gran capacidad de innovación cada una con enfoques estratégicos diferentes que permiten la visualización de casos empresariales exitosos en cada uno de los sectores productivos del país. Un ejemplo concreto de esta iniciativa económica se ve reflejado en empresas como Noel, que gracias a su modelo de internacionalización se cataloga hoy en día como una de las compañías con mayor influencia en el mercado nacional y que se ha consolidado en el Top of Mind de miles de consumidores a nivel global.

4. INDUSTRIALIZACIÓN DE LA PANIFICACIÓN

La historia del pan a nivel mundial es conocida a través de las civilizaciones, día a día se conocen nuevas mejoras que trae el hombre con la tecnología, por esta razón se mostraran los momentos más importantes en la historia del pan tanto a nivel mundial como en Colombia.

4.1 Desarrollo histórico del pan en el contexto mundial

Según Hidalgo (2001) , no se puede asegurar con exactitud cuando surgió el pan como alimento básico, pero lo que sí está claro es que el ser humano conoce las cualidades nutritivas de los cereales, ingredientes básicos del pan, desde hace más de 10.000 años. El pan forma parte indisoluble de la cultura universal de las civilizaciones y ha sido el alimento más consumido por las sociedades de la antigüedad, como los egipcios quienes añadieron a la masa fermentada agua y sal.

La Historia cuenta que son los auténticos inventores del pan fermentado en los primeros hornos de cocción y de la idea de colocar un panecillo a cada comensal. La civilización griega se encargó de perfeccionar las técnicas de panificación, haciendo de las mismas todo un arte.

Buena parte de los diferentes tipos de panes y la combinación con masas² diferentes se debe a los griegos, que crearon más de setenta variedades. En la poca

² Pueden ser de trigo, cebada, avena, centeno, especias, frutos secos, aceite y miel.

romana se mejoraron los molinos, las máquinas de amasar, los hornos de cocción y la técnica para elaborar un pan de mayor duración para alimentar a las milicias.

En la Edad Media, los monasterios se convirtieron en los principales productores, y es en esta época cuando se produce la mayor intoxicación de la historia por consumo de pan. Ocurrió en Francia en el año 943, y la intoxicación fue provocada por la aparición en el pan de centeno de un hongo parasitario conocido como “cornezuelo”.

Los primeros gremios de artesanos aparecen en el siglo XII, y el pan blanco es considerado un privilegio de las clases sociales más adineradas hasta bien entrado el siglo XVIII. En ese momento, y como consecuencia del progreso de las técnicas agrícolas, de panificación y de molido de la harina, así como por los excedentes de trigo, se extendió al resto de la población y a mejor precio. La industria del pan evoluciona tras la revolución industrial y durante todo el siglo XIX y XX, con nuevas metodologías, técnicas mecánicas y variedades de composición y conservación del pan.

“El pan se presenta hoy en día bajo diferentes variedades, contabilizan unas 315 y muchas de ellas con larga tradición y propias de algunas zonas geográficas” (Hidalgo, 2001, p.2). “En casi todo el mundo el pan se ha convertido en el principal alimento con lo cual ha adquirido la denominación de alimento por magnificencia” (Plazola y Plazola, 1998, p.73).

4.2 Surgimiento y desarrollo de la industria de la panificación a nivel mundial

En el siglo XIX con el auge de la revolución industrial, se diseñó maquinaria especializada para la panificación. Aparecieron las pastelerías muy parecidas a las de

la actualidad, de ahí evolucionaron hasta lograr la perfección de los productos de alta calidad, atractiva apariencia y sabor muy agradable. Los logros tecnológicos posteriores a las guerras, aumentaron el número de panaderías y pastelerías en todo el mundo.

Con el aumento del turismo y el crecimiento de las ciudades, la variedad de panes se introdujo en los países más visitados, lo que generó la necesidad de crear establecimientos para atender a la población local y flotante. Los nuevos expendios ya fueron más funcionales e higiénicos.

En un principio eran diseñados por su propietario quien era asesorado por los distribuidores de maquinaria y mobiliario. En su construcción utilizaban acabados e iluminación del momento. En la fachada insertaban un rótulo pintado con gran iluminación para diferenciarse de las construcciones circundantes. El resultado era una construcción poco estética y sin identidad corporativa. El logro más importante fue la creación de un edificio con división funcional, adaptado a las necesidades del propietario y de sus trabajadores, se delimitaron las áreas de trabajo, como exhibición y venta al público, producción, almacén de materia prima, servicios para los trabajadores y zonas administrativas.

En las últimas décadas, con el auge de la mercadotecnia, surgió la necesidad de crear panificadoras. Lo anterior generó el surgimiento de cadenas comerciales que crearon su propia imagen corporativa. En este aspecto el arquitecto tuvo una mayor participación, coordinando el proyecto y la construcción de la planta. En la actualidad, no cualquier local podría ser destinado para panadería, pues se requieren de ciertas instalaciones mínimas que corresponden a las necesidades de dicha producción.

De los años 1950 a 1980, la industria panificadora tuvo un notable crecimiento. Las ventajas de modernización se tradujeron en la higiene y mecanización de las panaderías. Iniciaron con la utilización de batidoras y amasadoras, las que actualmente se conocen como panificadoras; además los hornos de piso y de ladrillo se sustituyeron por los que podían hornear simultáneamente con otros panes.

4.3 Desarrollo de la industria de la panificación en Colombia

La panificación llega a Colombia con la misma conquista en los albores del siglo XVI, en el momento en que se da esa mezcla de comestibles indígenas y españoles donde se reemplazan unos por otros o se complementan, es decir el mestizaje culinario (Restrepo, 2005, p.1).

En la Colonia los cultivos de trigo se situaron especialmente en Boyacá y Cundinamarca donde se formaron monopolios comerciales cuyo producto se destinaba casi exclusivamente a la capital del Reino Nuevo de Granada, ya que el trigo en grano, su derivado la harina y el pan, formaban parte de la alimentación cotidiana de los santafereños hasta el punto de ser sometido este producto a los más estrictos controles por la tendencia de los comerciantes a acapararlo, desviarlo, rendirlo o venderlo más caro.

En 1614 existían sembrados de trigo en Ubaté, Simijaca, Tunja, Tausa y Guatavita, poblaciones aledañas a la capital. Desde allí enviaban la producción de harina hacia Santa fe gracias a los pregones que ordenaban su traslado a la “Casa del Pósito”, sitio destinado para su guardia y custodia.

En la actualidad, la Costa Caribe colombiana consume el mayor porcentaje de pan en el país, representando el 33 % del total nacional, por encima de Bogotá con el 20 % y Cali con un 14 %, mientras que en Medellín se consume más arepa. (Restrepo, 2005, p.1).

De acuerdo con la información, la Costa es donde más se consume pan por ser un producto económico, de calidad y de contenido de proteína. En Barranquilla operan cerca de 1.000 panaderías, de las cuales 850 están registradas en la Cámara de Comercio.

En la capital del Atlántico, el consumo llega a 350 toneladas de pan diariamente, con base en la compra de materia prima. Sin embargo, a pesar del consumo masivo, la industria panificadora local enfrenta un momento difícil por la alta competencia.

Sería audaz salirse del concepto del establecimiento tradicional y no quedarse en ventas de sólo pan, sino instalar también un lugar donde la gente se pueda sentar a comer y a tomar un café de alta calidad. Los nuevos desafíos de las industrias panificadoras colombianas son: a) Elaborar el mejor pan, b) Tener un negocio eficazmente administrado y c) Incorporar nuevos hábitos al consumidor.

5. INDUSTRIA PANIFICADORA EL COUNTRY LTDA.

5.1 Introducción

Fundada en Bogotá, Colombia en el año 1978, Pan El Country es una empresa mediana de reconocimiento en el mercado, dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de productos de panificación, cuenta con un portafolio amplio de productos y una flota de más de 25 rutas de distribución, todo esto se logra gracias al trabajo de más de 150 empleados que trabajan con la compañía.

5.2 Marco Estratégico

La estrategia general del Pan El Country está basada en la misión; “Llevar alegría, unidad y felicidad a todos los hogares del mundo aportando una excelente alimentación con productos altamente competitivos” (Pan El Country, 2010), esto se ve reflejado en el constante trabajo que realiza la compañía ofreciendo productos de calidad y confiables que satisfagan las necesidades de los consumidores.

5.2.1 Mejorar la calidad del producto

Teniendo en cuenta que la calidad es uno de los factores determinantes del éxito de las ventas en la empresa, es de vital importancia que se cumpla con los estándares de calidad, para brindar al consumidor un producto saludable, esquisito y durable, que cuente con los mejores insumos para así dotarlo con una excelente calidad.

5.2.2 Fidelización del cliente

El cliente es de suma importancia por ende se le brinda el mejor servicio con mayor amabilidad, atendándolo con mayor rapidez y ofreciéndole lo que necesita para su satisfacción, creando en él un patrón estándar del producto deseado.

5.2.3 Aumentar la publicidad

Esta estrategia es usada con el fin de crear reconocimiento y posicionamiento de marca, de tal forma que se incremente el consumo y que aumenten las ventas, persuadiendo al consumidor a que adquieran nuestros productos.

5.2.4 Aumentar la participación en el mercado

Esta necesidad se creó con el fin de desarrollar nuevos canales de distribución, reconocimiento de marca y productos, no solo a nivel nacional sino internacional.

5.3 Misión

Elaborar, comercializar y distribuir productos de panificación que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, sustentando nuestro trabajo con calidad y buen servicio.

5.4 Visión

Para el 2014, ser la empresa líder en el mercado de la panificación, ofreciendo calidad y servicio. Todo ello con el fin de proporcionar alimentos saludables y de

calidad que propendan con el aumento de las condiciones nutricionales de la población de nuestro país.

5.5 Historia

Industria Panificadora El Country fue fundada en el año de 1978 en Tunjuelito, en ese entonces solamente era una panadería de barrio; posteriormente en 1981 el gerente decidió trasladar la panadería al barrio El Country de donde proviene el nombre de la empresa. Conforme fue pasando el tiempo y debido al posicionamiento de los productos en el mercado, fue aumentando el volumen de producción, lo cual indujo a que los socios decidieran comprar una bodega más amplia en el barrio Carvajal.

En el año 2006, los socios de la empresa deciden comprar un lote con mejor ubicación, escogiendo el sector de Toberín. Actualmente, la empresa cuenta con diferentes canales de distribución, como lo son a través de Distribuidores minoristas, mayoristas, Ventas Institucionales y otra distribución a nivel internacional vía marítima y aérea. No obstante, la empresa cuenta con una Flota de Transporte directa la cual tiene distribución en Bogotá, Cundinamarca, los llanos orientales, Tolima, Boyacá, Medellín, Pereira, Cali, entre otros.

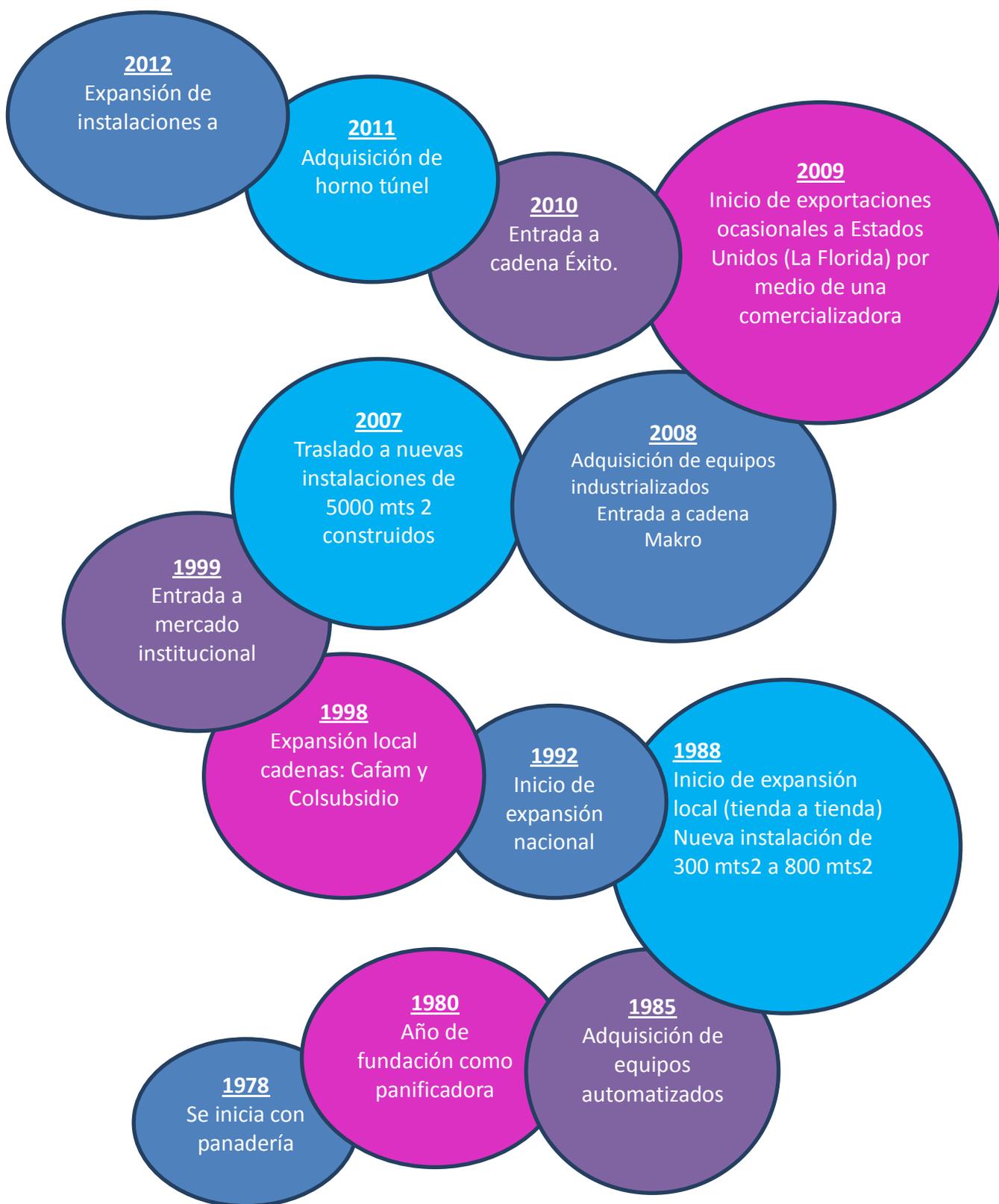


Figura 1. *Historia de Industrias Panificadora Country*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en los informes anuales de la Panificadora El Country.

5.6 Portafolio de productos

La empresa cuenta con variedad de productos en sus diferentes líneas de negocio.

1. Línea de tajados. En esta línea el producto representativo es el Tajado Mantequilla y el Tajado Multicereal Fibra.



2. Línea de panes. En esta línea se encuentran productos diferenciadores, entre estos se encuentra el pan maíz.



3. Línea de mogollas. En esta línea el producto diferenciador es la mogolla multicereal, la cual trae un gran contenido en fibra, la cual ayuda a una buena digestión.



4. Línea de tostados. En esta línea el producto diferenciador es la mogolla multicereal, la cual trae un gran contenido en fibra, la cual ayuda a una buena digestión.



5. Línea Institucional. En esta línea se encuentran gran variedad de productos, entre esos están: Donut, Croissant jamón, Croissant queso, Hojaldre bocadillo y queso, Palito de queso, Pastel gloria, Roscón con bocadillo, Mantecada, Torta de chocolate, Torta de zanahoria y queso, Torta de queso, Torta de plátano y queso, Muffin de queso, Ponqué, Ponqué cubierto de chocolate, Ponqué cubierto de chocolate relleno de mermelada.



6. Línea de productos exportación. En esta línea de productos se encuentra:



7. Línea navideña. Esta línea se creó con el fin de acompañar esos momentos en familia rodeados de la magia de la navidad.



5.7 Principales clientes

- ✓ Tenderos y distribuidores
- ✓ Instituto colombiano de bienestar familiar y secretaria de educación. (Refrigerios escolares)
- ✓ Abraco Group (comercializadora)



- ✓ Grandes superficies



5.8 Situación al año 2012

Country se posiciona entre las empresas líderes en su sector, ofrece productos de buena calidad, además que siempre está en mejoramiento continuo de sus procesos. Para la empresa son primordiales sus clientes, por lo que siempre busca que estén satisfechos con sus necesidades. Es importante mencionar que la empresa orienta su actividad hacia la preservación del medio ambiente.

En la actualidad, la empresa cuenta con una planta de producción de más de cinco mil metros cuadrados construidos. Se encuentra ubicada en el norte de Bogotá, en el barrio Toberín. Esta planta cuenta con modernas instalaciones, y maquinaria industrial calificada.

El portafolio de productos de Country se ha ampliado los últimos 5 años y proporciona sabor y calidad en sus productos, la empresa siempre está pensando en el cliente, en sus gustos y sus necesidades.

Country es una empresa de alimentos, del sector de panificación que ha logrado hacer exportaciones ocasionales a Estados Unidos, que complementa el mercado norteamericano con productos diferenciadores.

En cuanto a su marca, Country ha venido empleando mayor publicidad y estrategias de mercadeo para lograr un buen posicionamiento de marca que le traerá grandes beneficios a la empresa.

5.9 Calidad Certificada

La Industria Panificadora El Country, es consciente de la importancia de la calidad e inocuidad de los alimentos que se procesan y se comercializan, está comprometida en apoyar cada uno de los procesos inherentes a la implantación e implementación de un sistema efectivo de gestión de inocuidad alimentaria y de control de calidad, como lo es BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) estipuladas en el decreto 3075 de 1997, con las cuales la empresa se encuentra certificada con el instituto nacional de medicamentos y alimentos (INVIMA), como proyecto de la empresa, se encuentran implementando el sistema HACCP (Análisis de los críticos de control) el cual se espera que se puedan certificar para el año 2013.

Con la implementación de estos sistemas de calidad se brindan productos altamente seguros que cumplen con las características nutricionales y de calidad pensando siempre en la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de la legislación vigente aplicable a empresas de alimentos.

5.10 Presencia de pan El Country

Tabla 4. *Presencia de Pan El Country a nivel regional.*

COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS
Cundinamarca, Ilanos orientales, Tolima, Boyacá, Medellín, Pereira, Cali, Santander y Huila.	La Florida, Nueva York.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en los informes anuales de mercados Empresa Panificadora El Country LTDA.



Figura 2. *Presencia a nivel mundial*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en los informes anuales de la Panificadora El Country.

5.11 Sectores de productos panificados

Pan El Country se encarga de la fabricación, distribución y comercialización de productos de panadería empacados. Entre estos tenemos, panes, tajados, mogollas, tostados, galletería y la línea institucional se encarga de productos tales como: Donut, Croissant jamón, Croissant queso, Hojaldre bocadillo y queso, Palito de queso, Pastel gloria, Roscón con bocadillo, Mantecada, Torta de chocolate, Torta de zanahoria y queso, Torta de queso, Torta de plátano y queso, Muffin de queso, Ponqué, Ponqué cubierto de chocolate, Ponqué cubierto de chocolate relleno de mermelada. Dirigido a los diferentes canales de venta:

- a) Tienda a tienda
- b) Grandes superficies
- c) Canal institucional
- d) Exportación
- e) Mayorista

5.12 Procesos Productivos

Actualmente en la industria Panificadora El Country se producen 63 productos, los cuales se integrados en 7 líneas de producción, esta clasificación en líneas facilita el levantamiento y el procesamiento de la información para analizar los procesos de producción actuales de la Empresa.

La programación de la producción para la elaboración de los productos se puede llevar a cabo organizando todos los productos en un día de trabajo o se pueden repartir las labores en días diferentes, de acuerdo a la planeación de venta diaria y stock de almacén.

5.13 Ventas

Tabla 5. *Presencia de Pan El Country a nivel regional.*

VENTAS TOTALES	2009	2010	2011
(\$ MILLONES)	16.271	17.536	20.568

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en los informes anuales de mercados Empresa Panificadora El Country LTDA.

5.14 Logística

5.14.1 Recepción de productos

La empresa recibe a sus proveedores todos los días en horario de la mañana, no se tienen alianzas para entregas certificadas sino que para todos los productos se realizan muestreos aleatorios al momento de la recepción.

5.14.2 Almacenamiento y distribución de la planta

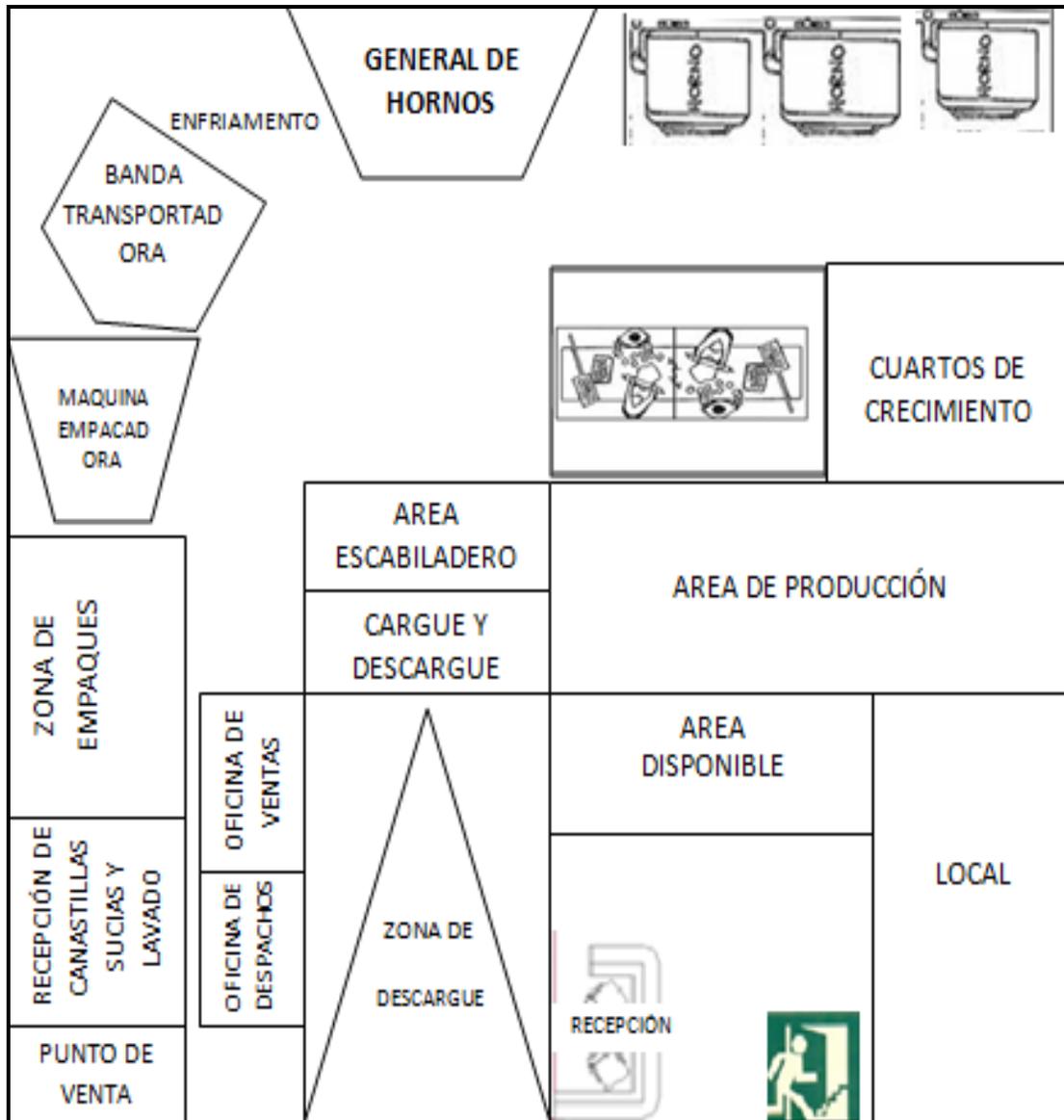


Figura 3. Primer Piso Planta de producción Panificadora el Country.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados directamente en la observación y visita a la planta de producción.

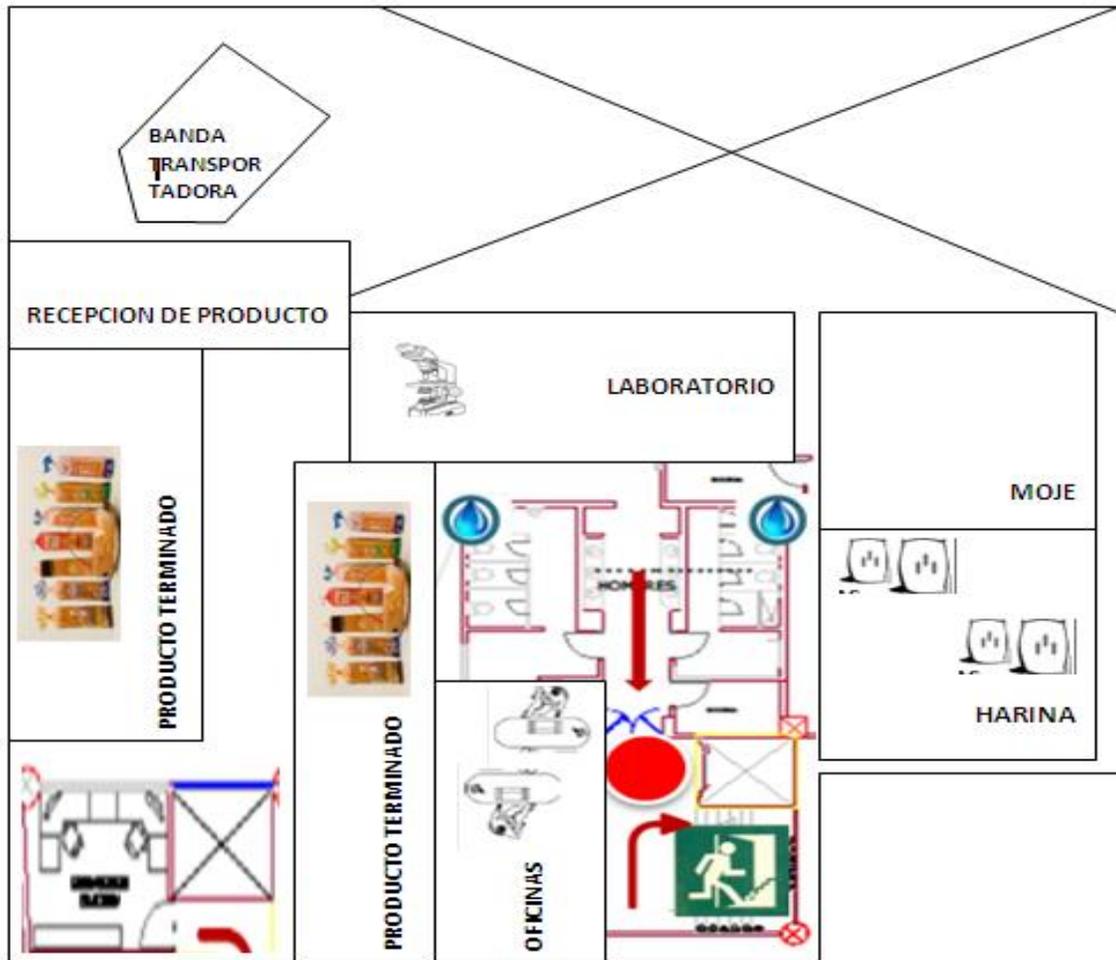


Figura 4. Segundo Piso Planta de producción Panificadora el Country.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados directamente en la observación y visita a la planta de producción.

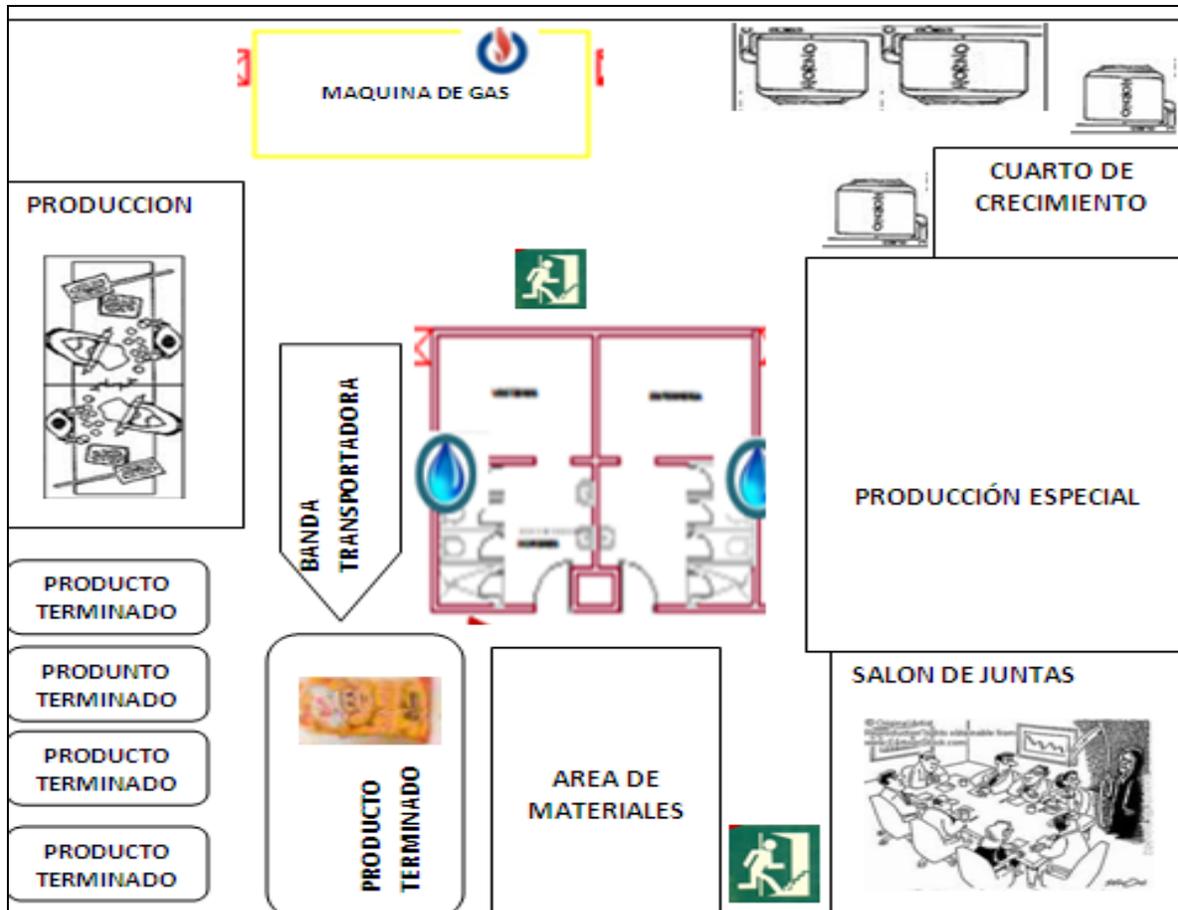


Figura 5. Tercer Piso Planta de producción Panificadora el Country.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados directamente en la observación y visita a la planta de producción.

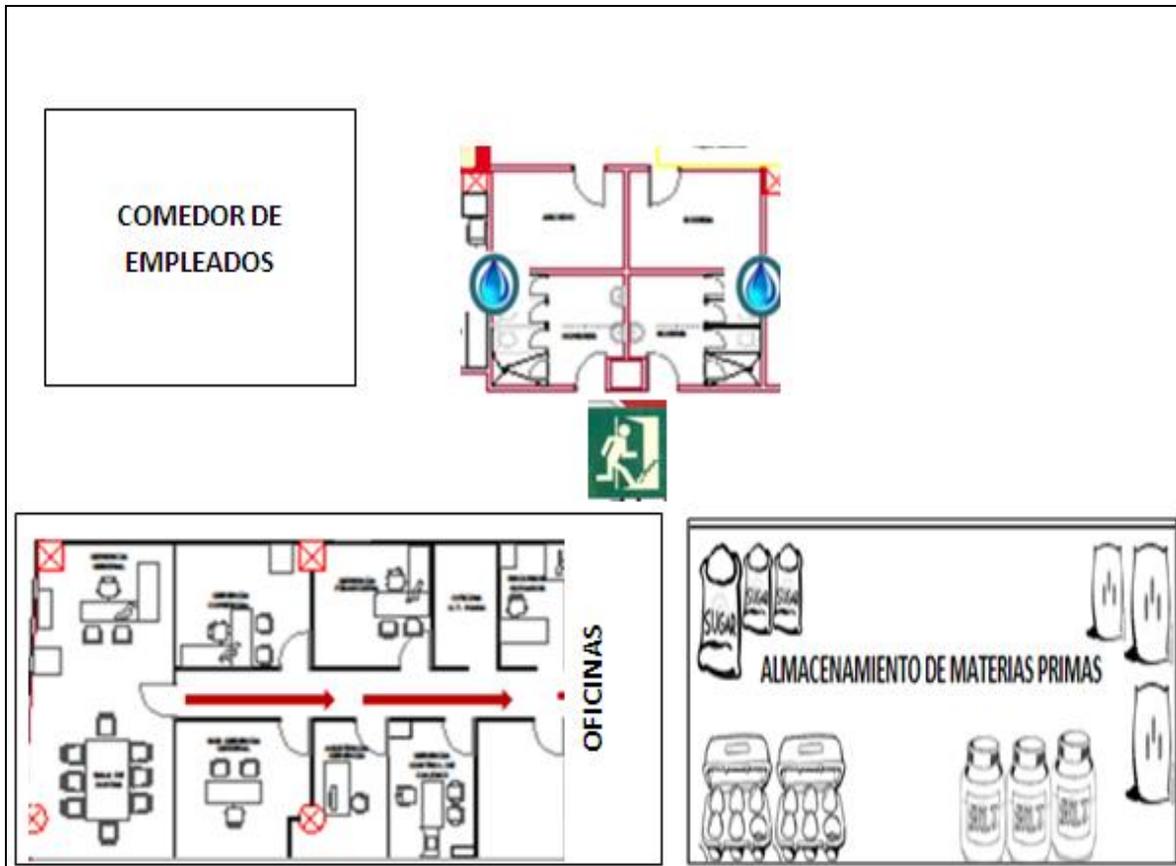


Figura 6. Cuarto Piso Planta de producción Panificadora el Country.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados directamente en la observación y visita a la planta de producción.

5.14.3 Manejo de Inventarios

Actualmente, Country maneja los inventarios en DHS, cuando los productos entran al almacén son registrados en el sistema, y en el momento que son despachados son descargados por código de barras, en el caso de Materia Prima se maneja con códigos y se descarga cuando entra a producción. De esta forma tienen control sobre Producto Terminado y Materia Prima en proceso.

5.14.4 Canales de Distribución

El proceso de distribución es diseñado por el departamento comercial, quienes se apoyan en un sistema de información empírico para el diseño de rutas, zonas.



TIENDA A TIENDA

Este canal está compuesto por tiendas, supermercados, autoservicios los cuales permiten compartir con todos los hogares colombianos momentos alegres y de unidad familiar. En estos se comercializan productos de la canasta familiar y artículos de primera necesidad.

GRANDES SUPERFICIES

Este canal está compuesto por autoservicios de grandes dimensiones y de gran reconocimiento empresarial, brindan la oportunidad de darse a conocer en el mercado nacional e internacional con la filosofía de siempre entregar el mejor servicio y calidad para todos los clientes.



CANAL INSTITUCIONAL

Este canal está dedicado a contribuir en el mejoramiento continuo de desempeño académico, promover la formación de hábitos alimentarios saludables en la población escolar, con la participación de la comunidad, la familia y el estado a través de entes territoriales. Con calidad, oportunidad y transparencia.

EXPORTACION

Este canal se dedica a experimentar en el mercado Mundial las variaciones del gusto de los consumidores y las novedades de los productos de la competencia, para aprender las formas de vender y ampliar las ventas, mejorar los productos obteniendo una serie de ventajas que con el tiempo nos aseguran el continuo crecimiento de la Empresa tanto en el mercado Nacional como Internacional.



La empresa está dedicada a efectuar diferentes estrategias encaminadas al continuo desarrollo del incremento de la capacidad como en la calidad y la producción. Esto se ha logrado gracias la implementación de nuevas tecnologías y a los cambios en los diseños estructurales de la empresa.

5.15 Proceso de internacionalización de Pan El Country

El consumo de pan en el mundo no ha tenido un crecimiento importante, hay regiones donde el consumo de pan es mínimo y continentes como África en donde el consumo de pan es limitado y exclusivo de estratos altos. Los primeros países de consumo per cápita de pan son: Alemania, Chile, Argentina, Francia y Estados Unidos, luego de realizar chequeos internacionales del comportamiento del consumo de pan se encontró que se manejan diferentes portafolios de producto dependiendo de la región. Por ejemplo, en Argentina encontramos que se consume mucho producto tipo baguette que sirve como acompañamiento para todas las comidas, en Colombia las personas están acostumbradas a consumir y comprar pan caliente en la panadería, mientras que otros prefieren ir al supermercado por el producto empacado. En Estados Unidos el 80% del consumo está enfocado a panes tajados blancos de molde.

Teniendo en cuenta el posicionamiento en el mercado Nacional y el consumo de Pan en Colombia se dio inicio a la búsqueda de nuevos mercados que pudieran ser de gran importancia. Los estudios permitieron la oportunidad de atacar el mercado hispano en Estados Unidos, donde hay estados con gran presencia de latinos que buscaban productos tradicionales que consumían en sus países de origen. Entre estos productos

se destacan: tostadas caseras, caladitos de maíz, pan de café, mogollas integrales las cuales se encontraban con dificultad en el mercado.

Multinacionales importantes como Wal-Mart, Target, Publix y Wegmans requerían este tipo de productos ya que se estaban encontrando en desventaja y perdiendo ventas frente a la cadena de almacenes bodegones. Esta cadena de almacenes ofrece productos importados y se especializa en importar productos para latinos, el inconveniente es que no alcanzaba a cubrir todo el mercado por falta de puntos de venta. Por esta razón las multinacionales nombradas anteriormente buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, buscan proveedores de dichos productos.

Es aquí cuando la Industria Panificadora El Country inicia su proceso de internacionalización en el año 2009 con un análisis de la competencia; análisis de productos diferenciadores en el mercado, seguido de un análisis de debilidades y fortalezas de los productos frente a los del mercado local. Esto con el fin de tener un portafolio de productos ajustados a las necesidades de dicho mercado.

El paso siguiente fue establecer la forma de llegar a este mercado donde se contemplaban dos opciones, la primera, exportar el producto y comercializarlo directamente y la segunda, por medio de un intermediario. Para la primera opción se enfrentaron a dificultades tales como: requisitos, tramites, permisos, planta física, personal administrativo, logística de transporte y la principal dificultad abrir relaciones comerciales con estas multinacionales, donde un proceso de codificación puede durar fácilmente alrededor de seis meses en buenas condiciones.

La segunda opción que es la establecida, es por medio de un intermediario, en el que Country envía los productos y la comercializadora se encargar de distribuir y vender el producto. Esta opción trae ventajas, puesto que la comercializadora cuenta con experiencia y trayectoria en el mercado, de forma tal que se encuentran codificados en los principales supermercados del país facilitando el inicio de venta del producto de la compañía, posicionando la marca e internacionalizándola.

En este punto encontramos que la comercializadora cuenta con varias compañías a las que les realiza la distribución de diferentes marcas y productos Colombianos. La condición que se acordó se baso en manejar la marca con un periodo de tiempo determinado, el cual permitiera evaluar periódicamente el desempeño de la comercializadora, las ventas y la penetración en el mercado estadounidense.

Finalmente, la comercializadora fue escogida debido a la gran penetración, acogida y relaciones comerciales con las cadenas de supermercados y adicionalmente representa y vende más marcas colombianas con un portafolio distinto al de la compañía. Además presenta exclusividad de los productos en las categorías de pan, la cual ofrecía toda la operación de venta, distribución y posicionamiento de marca que a su vez contaba con sub-distribuidores en otros estados del país lo cual permitiría abarcar más mercado e incrementar las ventas.

Dentro de los productos a exportar se segmentaron en dos categorías: la primera que viajaba vía aérea eran productos con vía útil de aproximadamente 23 días los cuales deben ser de consumo y rotación rápida tales como: Mogollas Integrales Caseras, Panes Blancos, etc. La segunda categoría de productos con vida útil mucho

más larga de aproximadamente seis meses tales como: tostadas, caladitos los cuales para disminuir costos viajarían a través de vía marítima.

La primera exportación se realizó el 3 de Agosto de 2009, este envío se realizó vía aérea por un valor de US\$ 2.000 en valor FOB y debido a la gran acogida del producto se estableció el envío cada tres semanas. El mayor volumen de carga se maneja Marítimo dando inició desde el 28 de Octubre de 2009 por un valor de US\$ 30.000 en valor FOB y así periódicamente cada 5 meses. Los resultados son alentadores aunque para ser un producto nuevo y una marca nueva con un producto diferente se lleva un crecimiento del 2% que significa que si se ha obtenido respuesta en los clientes latinos y se aspira a que llegue a gustar al demás mercado estadounidense para emprender un camino de fortalecimiento de marca y ampliación de portafolio de productos en este país.

La empresa a futuro le interesa construir una planta de producción propia y manejar toda la operación de comercialización y ventas directamente, en busca de ser una empresa exportadora. Adicionalmente están en camino de exploración de nuevos mercados suramericanos en países como Chile y Perú los cuales son muy llamativos para la compañía debido a su gran consumo de pan per cápita.

6. COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S.

6.1 Introducción

Noel fundada en 1916, hoy líder en el mercado Colombiano, es considerada la empresa más sólida y rentable en Colombia con más de 35 años de experiencia exportadora y con una consolidación de negocios en más de 40 países. Dispone de 150 productos en las líneas de galletería, confitería y cárnicos todo esto gracias a la presencia de 4100 empleados directos e indirectos.

6.2 Marco Estratégico



Figura 7. Objetivos Estratégicos Grupo Nutresa

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Marco Estratégico. Objetivos Estratégicos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.nutresa.com.co/es/content/marco-estrategico>.

6.2.1 Satisfacción de cliente

Para Noel es vital cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente, creando productos innovadores y cumpliendo con su mayor principio: “Noel De Corazón” que significa dar siempre lo mejor para tener clientes fieles.

6.2.2 Expansión internacional

Por medio de una visión estratégica expansiva, Noel ha logrado mantenerse en los mercados internacionales penetrando con productos y marcas exitosas en los países involucrados; adicionalmente su poder competitivo va ligado en la creación de alianzas estratégicas que permiten la ampliación del mercado externo.

Esto se ve reflejado en el 25% de sus ventas consolidadas se encuentran en el mercado externo y las exportaciones globales ascienden a US\$ 90 millones al año.

6.2.3 Desarrollo de nuestra gente

Noel ofrece a sus empleados programas de formación y capacitación que se traducen en el mejoramiento continuo de la competitividad y la productividad, aumentando los niveles de eficiencia y creando una cultura organizacional enfocada en la participación de los empleados.

La empresa se enfoca en establecer una metodología de trabajo en equipo, a través del programa Gestión Productiva Total, mejorando la efectividad en cada uno de los procesos productivos y generando una transformación cultural que apunta al crecimiento personal con el desarrollo de nuevas ideas y soluciones efectivas.

Educación para los empleados.

- ✓ Educ-Acción: A través de este programa los empleados tienen la posibilidad de acceder a cursos y talleres en informática e internet, que permiten fortalecer sus competencias laborales.
- ✓ Universidad del Retail y embajadores del servicio: son escuelas de formación que aplican para los operadores logísticos y los distribuidores certificando su conocimiento en centros de consumo, puntos de venta y canales de auto servicio.
- ✓ Escuela de ventas: Surgió de la necesidad de satisfacer la dinámica del mercado actual, su principal objetivo es preparar a los vendedores para enfrentar las diferentes necesidades de los consumidores y así crear un lazo de confianza y lealtad hacia la marca.
- ✓ B2B: Son talleres dirigidos a los proveedores de la cadena de abastecimiento orientados a reforzar la relación comercial con la empresa.

6.2.4 Desarrollo Sostenible

La empresa Noel desarrolla un plan de gestión ambiental orientado a la reducción del consumo de energía y agua y la disminución en la generación de residuos en todas sus plantas de producción y sucursales de distribución y almacenamiento.

Para la reducción del consumo de agua la corporación ofrece programas y proyectos de sensibilización dirigidos a todos sus empleados que contribuyen a un manejo controlado y estricto en el consumo de recursos en los procesos productivos.

Para la conservación de la energía utilizan combustibles alternativos amigables con el medio ambiente que aumenten la eficiencia en su maquinaria y permiten el aprovechamiento de los recursos térmicos.

Sus prácticas ambientales se fundamentan en una cultura de desarrollo sostenible vinculando a toda la cadena de valor a través de manuales y entrenamientos que mejoraran la eficiencia operacional.

6.2.5 Innovación Efectiva

Noel implemento el modelo Imageix con el objetivo de estar a la vanguardia en las tendencias mundiales, la meta es obtener el 14% de las ventas totales anuales únicamente de productos nuevos que garanticen el desarrollo de alimentos y bebidas saludables aportando un grado nutricional por su bajo contenido de grasa, favoreciendo la calidad en cada uno de los productos ofrecidos y creando ambientes con mayores niveles de regulación y control que certifiquen las buenas prácticas y contenidos alimenticios.

6.3 Misión

“En Noel orientamos el talento de la gente y los recursos a proporcionar a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza. Afianzamos el liderazgo en el mercado colombiano y una posición importante en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y el posicionamiento de nuestras marcas.

Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo integral de nuestra gente, contribuimos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad” (Compañía de Galletas Noel S.A.S, 2010, <http://www.noel.com.co>)

6.4 Visión

En Noel trabajamos en equipo con la mejor gente comprometidos con alimentar y deleitar a los consumidores y asegurar la preferencia de los clientes.

“Alcanzar el liderazgo en el servicio al cliente dentro del sector de alimentos que conduzca a Compañía de Galletas Noel S.A., convertirse en un proveedor de clase mundial, basados en alianzas estratégicas con proveedores, operadores logísticos y clientes, que nos permitan mediante el uso de las mejores y nuevas prácticas en la cadena de abastecimiento colaborativa, lograr altos índices de eficiencia operativa, innovación y aprendizaje, para que así seamos una verdadera ventaja competitiva”

6.5 Historia

Noel fundada el 1 de Febrero de 1926 en Medellín, con el nombre de “papagallo” por un grupo de empresarios de los cuales se destacan, Pedro Vásquez, Juan de la Cruz Escobar, Fernando Escobar Chavarriaga, Luis Restrepo entre otros, vieron la necesidad de atender la demanda de confites y galletas que acusa de la primera

Guerra Mundial produjo el cese de las actividades productivas y exportación de estos mismos.

En este mismo año por medio de la importación se enfocaron en la adquisición de equipos necesarios para las operaciones y las instalaciones de la estructuración de su primera sede. El 14 de Julio de 1917, se dio inicio a la producción de confitería para este entonces contaban con la asesoría de técnicos Suizos y contaban con 17 personas (3 empleados y 14 operarios de planta).

Para dicha época los fundadores necesitaban contar con un nombre que abarcara los productos y generaran en los consumidores una identificación hacia la marca. Es así como en el años 1295 decidieron realizar un concurso para encontrar la imagen definitiva para sus productos en donde la creatividad de una mujer en Medellín llamada Marcelina la llevo a ganar con el nombre “Noel” la mejor opción para definir las festividades navideñas, premiado para ese entonces con 50 pesos lo cual era mucho dinero para esa época.

Para los años 30 debido a la depresión de dicha época y a las dificultades económicas por las que se vio expuesto el país, la compañía Noel decidió fusionarse con otra (Compañía Nacional de Confites y Bombones Dux), no obstante esto le permitió tener una gran expansión y por ende fue necesario incurrir en la adquisición de nuevas instalaciones.

En el año 1937 salen al mercado las galletas sultanas Noel, las cuales han tenido mucho acogida hasta hoy en día, mas adelante en 1944, las primeras frunas de la fábrica salen al mercado.

Para estés mismo año los productos de Noel “llegaban a la mayor parte del territorio colombiano a través de todos los medios de transporte de la época, lo que hizo posible que se inauguraran agencias de ventas en las principales ciudades del país. Impulsados por el crecimiento continuamos creando marcas para nuestras galletas, como Tropical, Gloria, Caravana, Sultana y Festival, que se ganaron el cariño de los colombianos. Tras cada nuevo crecimiento en las ventas, la planta de producción iba transformándose, adaptándose a las distintas necesidades del mercado.”

Después de la segunda guerra mundial Noel se vio obligada a impulsar las ventas exigiéndole más capacidad en las instalaciones y por ende se ven en la necesidad de adquirir nuevos terrenos en la zona industrial de barrio Colon y Guayabal, en Medellín, para el montaje de nuevas plantas de producción.

En 1960, gracias a la asesoría de personas especializadas en la calidad del producto, Noel decide sellas con una cinta adhesiva sus latas de galletas lo cual le permite una mejor conservación del producto, como parte de la mejora de sus procesos para la certificación de la calidad.

Zenu una empresa dedicada a la producción de carnes frías y embutidos fue adquirida por Noel en 1961. De este modo Noel modifica su nombre por el de “Industrias Alimenticias Noel S.A”. En el año 1965; donde su producción se basaba en pastas, las gelatinas, las carnes frías, las carnes enlatadas, los cereales para el desayuno, sopas deshidratadas, verduras enlatadas, conservas, refrescos en polvo y proteína vegetal texturizada.

En 1975, gracias a las inversiones en el desarrollo de tecnología, Noel además de sobresalir por su producción de galletas a nivel nacional también incorporo nuevos empaques, cambiando la tradicional caja metálica a empaques más flexibles y cómodos para sus usuarios.

En 1976, Noel empieza sus exportaciones y 5 años después saca al mercado las famosas galletas del toque secreto (Ducales), cuyo éxito se mantiene.

Por los años 90 y ante el inicio de la globalización, Noel logra obtener el certificado de calidad ISO 9002 en su producción de galletas y en la marca Zenú, lo cual ayuda a posicionarse a nivel nacional e internacional debido a que la competencia se hacía más fuerte, generando así más confianza en sus clientes.

Con el fin de mejorar su posicionamiento en Sur América, Centro América y El Caribe en el año 1999, Noel decide aceptar la propuesta de Grupos Danone Francés el cual era comprar el 20 % de las acciones del negocio de galletas. Desde entonces Industrias Alimenticias Noel S.A, se compone de tres empresas: La compañía Nacional de Chocolates S.A, Dulces de Colombia Drogus Y Zenu.

En el año 2003 nace Inveralimentos NOEL S.A, una sociedad de inversiones que promueve el desarrollo comercial e industrial del grupo.

En el año 2005 Inveralimentos Noel SA se fusiona con Inversiones Nacional de Chocolates S.A Hoy en día grupo Nutresa.

Apoyados en un mayor control de la cadena de valor, al contar con Molino Santa Marta como proveedor especializado de materias primas y en la tecnificación constante

de nuestros procesos, nacieron Saltín Noel, la estrella del sabor y Ducales, las galletas del toque secreto. Estas marcas, junto al resto del portafolio, hicieron parte de la segunda expansión internacional de la Compañía, que se fortaleció en la Comunidad Andina, Centroamérica y el Caribe, México y la comunidad hispana de Estados Unidos con su presencia en cadenas comerciales como Wal-Mart.

Siempre atentos a las tendencias mundiales en alimentación, lanzamos marcas divertidas, como Mini chips y saludables como Tosh, con gran aceptación especialmente entre los jóvenes y los niños. Durante estos años vivimos distintas transformaciones empresariales, hasta convertirnos en Compañía de Galletas Noel S.A, empresa del Grupo Nacional de Chocolates.

Después de la adquisición de Pozuelo, la empresa galletera líder de Centro América, Noel se ha consolidado como una de las empresas de alimentos más importantes del continente.

“Nos sentimos orgullosos de continuar a la vanguardia, con productos pensados para los nuevos estilos de vida de los consumidores. Nuestra presencia en más de 40 países del mundo, la experiencia de más de 90 años y el compromiso con la excelencia de toda nuestra gente, nos dan la confianza para asumir nuevos retos, retos como crecer con todos ustedes, y juntos continuar alcanzando nuestras metas.” (Compañía de galletas Noel S.A.S, 2010)

6.6 Productos



Figura 8. Marcas de Noel

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en la información de la página web.

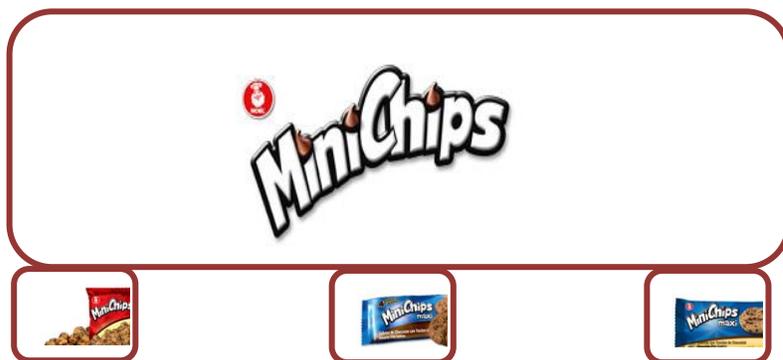


Figura 9. *Marcas de Noel*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en la información de la página web.



Figura 10. *Marcas de Noel*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en la información de la página web.



Figura 11. *Marcas de Noel*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en la información de la página web.



Figura 12. *Marcas de Noel*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en la información de la página web.

6.7 Calidad certificada

Este compromiso con la Calidad, se demuestra con los Certificados otorgados por Entidades Nacionales e Internacionales y que nos permiten ingresar a los mercados más exigentes del mundo.

- ✓ 100107 Certificat IFS- Galletas Noel

- ✓ Certificado BASC Octubre 2009-2010

- ✓ OSHAS 18001

- ✓ Certificado ISO 90012000 (Actualizado)

- ✓ ISO 140012004 (Renovación)

- ✓ Certificado ICONTEC OSHAS 18001 2007

- ✓ ISO 14001

- ✓ HACCP(Hazard Analysis & Critical Control Points)

- ✓ ISO 9001

6.8 Presencia Mundial

Tabla 6. *Presencia de Compañía de Galletas Noel S.A.S.*

CARIBE	SUR AMÉRICA	NORTE AMÉRICA	AFRÍCA
Puerto Rico	Colombia	Estados Unidos	Cobon
Grenada	Ecuador	Canada	Ghana
Republica Dominicana	Venezuela	mexico	Nigeria
Cuba	Peru	LEJANO ORIENTE	Benin
Guyana Francesa	Bolivia	Japon	Togo
Haiti	Chile	Filipinas	Congo
Martinica	Brasil	Hong Kong	Camerun
Jamaica	Suriname	MEDIO ORIENTE	Mauritania
Islas caiman	Guyana Holandesa	Yemen	Liberia
Trinidad	CENTRO AMERICA	EUROPA	Chad
San vicente	Panamá+N23Salvador	Holanda	Madagarcar
Antigua	Csota Rica	España	Mozambique
St. Kitts	Nicaragua	U.K	OTROS
Aruba	Honduras	Italia	Australia
Dominicana	Guatemala	Croacia	Nueva Zelanda
Curacao		Malta	
ST.Lucia			
Barbados			
St Marteen			
Belize			

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en los la presencia geográfica de la Compañía de Galletas Noel S.A.S. (2010).



Figura 13. *Presencia geográfica a nivel mundial.*

Nota. Fuente: Compañía de Galletas Noel S.A.S. (2010). Recuperado el 25 de Julio del 2012, en http://www.noel.com.co/?opcion=que_es&a=abrirInterna&id=5

6.9 Proceso Productivo

Noel cuenta con 5 plantas de producción ubicadas en Colombia (1), Costa Rica (2) y Estados Unidos (2). Cuenta con sus propios Molinos de Trigo (Molinos Santa Marta S.A.S.) y su propia fábrica de empaques metálicos, que garantiza una completa Distribución y almacenamiento de los productos.

El proceso inicia con el suministro a la planta de las diferentes materias primas utilizadas para la elaboración de los productos tales como grasa vegetal, azúcar, sal, levaduras, esencias y colorantes. La harina proveniente de Molinos Santa Marta es

distribuida en camiones y direccionada a la sección de mezcla abasteciendo cada uno de los puntos para su transformación.

Una vez los ingredientes se encuentren totalmente homogéneos y solidificados, son transportados a la sección de corte y moldeado. De acuerdo a la clasificación del producto puede requerir o no un proceso de fermentación y laminación. Una vez lograda la presentación ideal, la masa es llevada a la sección de horneado, estos cuentan con una longitud aproximada de 90 metros.

6.10 Ventas

Tabla 7. Ventas totales anuales de galletas de los últimos tres años

GALLETAS	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	907.865	874.603	1.028.724
Ventas internacionales (US millones)	174,3	177,0	233,4
EBITDA (\$ millones)	116.132	82.086	105.009
Margen EBITDA	12,8%	9,4%	10,2%

(1)Fuente: Nielsen DE-12

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Nuestros Negocios. Grupos de Alimentos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.gruponutresa.com/es/content/carnico>

Tabla 8. Ventas totales anuales de cárnicos de los últimos tres años

CÁRNICO	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	1.589.155	1.457.415	1.632.465
Ventas internacionales (US millones)	256,0	180,0	224,3
EBITDA (\$ millones)	212.521	224.441	227.373
Margen EBITDA	13,4%	15,4%	13,9%

(1)Fuente: Nielsen DE-12

(2)Fuente: Dichter & Neira.

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Nuestros Negocios. Grupos de Alimentos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.gruponutresa.com/es/content/carnico>

Tabla 9. Ventas totales anuales de pastas de los últimos tres años

PASTAS	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	189.991	187.962	191.637
EBITDA (\$ millones)	25.421	30.545	18.275
Margen EBITDA	13,4%	16,3%	9,5%

(1)Fuente: Nielsen DE-12

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Nuestros Negocios. Grupos de Alimentos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.gruponutresa.com/es/content/carnico>

Tabla 10. *Ventas totales anuales de chocolates de los últimos tres años*

CHOCOLATES	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	873.909	864.590	940.665
Ventas internacionales (US millones)	156,6	147,1	162,0
EBITDA (\$ millones)	138.858	91.840	106.305
Margen EBITDA	15,9%	10,6%	11,3%

(1)Fuente: Nielsen DE-12

(2)Fuente: CCR - Corporación de Compañías de Research

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Nuestros Negocios. Grupos de Alimentos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.gruponutresa.com/es/content/carnico>

Tabla 11. *Ventas totales anuales de café de los últimos tres años*

CAFÉ	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	642.818	706.204	825.785
Ventas internacionales (US millones)	98,5	131,9	186,9
EBITDA (\$ millones)	10.985	68.727	67.428
Margen EBITDA	1,7%	9,7%	8,2%

(1)Fuente: Nielsen DE-12

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Nuestros Negocios. Grupos de Alimentos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.gruponutresa.com/es/content/carnico>

Tabla 12. Ventas totales anuales de helados de los últimos tres años

HELADOS	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	289.065	262.733	318.972
Ventas internacionales (US millones)	N/A	N/A	19,3%
EBITDA (\$ millones)	43.749	38.132	40.041
Margen EBITDA	15,1%	14,5%	13,2%

(1)Fuente: Nielsen DE-12

(2)Fuente: Estimación Brand Value - República Dominicana

Nota. Fuente: Grupo Nutresa (2012). Nuestros Negocios. Grupos de Alimentos. Recuperado el 25 de Julio del 2012, en <http://www.gruponutresa.com/es/content/carnico>

6.11 Logística

6.11.1 Recepción de productos

Las operaciones de recepción de materias primas e insumos de fabricación para la planta de producción se realizan por medio de una única zona de carga y descarga de productos. Funciona como un mecanismo de distribución único para cada una de las estaciones de trabajo de la cadena de fabricación.

El proceso en el área de recibo inicia con la entrega y descarga de las mercancías por parte del proveedor en la zona demarcada, los operarios encargados proceden a realizar la verificación por medio de la orden de pedido y la factura de compra enviada por el proveedor, realizan un control logístico de llegada inspeccionando la cantidad, el producto, el empaque, envase y embalaje confirmando que los insumos cumplan los requerimientos de calidad y las condiciones específicas de salubridad.

6.11.2 Almacenamiento

La compañía Noel S.A. almacena sus materias primas, productos en proceso y productos terminados en bodegas con clasificación cerrada permitiendo a la producción mantener un stock adicional de inventario que garantiza el flujo de las cantidades demandadas por los clientes.

La zona de almacenamiento se ubica en los sótanos de la planta con una separación entre cada uno de los almacenes que aísla los componentes alérgenos de los productos, se accede a ellos a través de un sistema PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir). Los operarios utilizan un montacargas para transportar los insumos y productos de un área a otra, esto con el fin de aumentar la eficiencia en los procesos y disminuir los tiempos muertos en cada punto del proceso.

La superficie de acopio se divide en cuatro zonas cerradas:

1. Harinas y productos molidos

Las bolsas de harina y productos molidos se almacenan sobre pallets de madera dispuestos en el área de acuerdo a la cantidad de inventario represado y el número de órdenes diarias.

2. Materias Primas

Todas las materias primas con excepción de las que necesitan ser conservadas a temperaturas reguladas, se encuentran en esta zona de almacenamiento. Se colocan en estanterías metálicas sobre pallets de madera a partir de las dimensiones del empaque, el flujo de productos y los niveles de stock.

3. Envases y Etiquetas

Los envases se conservan en cajas de cartón, ubicadas sobre plataformas de plástico que impiden el contacto directo con la superficie de la planta y previenen la contaminación de los productos. Cada una de las cajas se encuentra etiquetada con un código de barras que especifica el origen y destino en la planta.

4. Embalajes

Actualmente, se utilizan grandes volúmenes de cajas de plástico reutilizables que contribuyen a minimizar el uso de cajas de cartón, involucrando proceso de logística inversa que mejora la eficiencia ambiental de la planta.

6.11.3 Inventarios

La compañía de galletas maneja la rotación de sus productos de acuerdo a una clasificación específica que indica el tiempo de permanencia en cada punto del proceso y la demanda que se proyecte a lo largo del año.

Su objetivo principal para el manejo de los inventarios es reducir el costo en compras, por lo tanto adquiere y almacena una gran cantidad de materias primas, ingredientes y todo tipo de componentes necesarios en el proceso, durante todo el ciclo productivo, evitando sobrecostos por posibles fluctuaciones de precios y obteniendo descuentos por compras al por mayor.

Las operaciones de la planta no coinciden con las expectativas y proyecciones de los consumidores, por lo tanto es necesario mantener un inventario de seguridad

amplio que permita atender los ciclos y estacionalidades de cada una de las marcas, siempre teniendo en cuenta los pronósticos de mercado.

Las políticas en las que se fundamenta su manejo de stock se enfocan en el volumen de compras de cada uno de los clientes dependiendo del país y el mercado el cual se esté atendiendo, los tiempos y frecuencias de entrega de las materias primas por parte de los proveedores creando un ciclo de fabricación que satisfaga las necesidades de todos los integrantes de la cadena de valor, los ciclos de ventas especiales que operan en temporadas específicas y promocionan nuevos productos, el portafolio de productos que define la cantidad de producción mensual evaluando las marcas líderes en el mercado y las oportunidades comerciales que se presentan gracias a las alianzas estratégicas y la compra de nuevas áreas de distribución y almacenamiento.

6.11.4 Canales de distribución

Cubre aproximadamente el 93% de los establecimientos comerciales de todo el territorio colombiano. Su ventaja competitiva es su proceso distribuidor ya que enmarca todos los canales.



Figura 14. *Canales de distribución*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en los informes logísticos anuales de Compañía de Galletas Noel S.A.S.

6.12 Proceso de internacionalización

Con su objetivo de expandirle y posicionarse tanto a nivel nacional e internacional, Noel empezó sus procesos de internacionalización para los años 80, introduciendo tecnología de punta en su compañías. Contaba con procesos de computarización que se incorporaron en la planta de producción, a sus vez se instalaron unidades centrales de inteligencia la cual permitía el control interno de los hornos haciéndola más eficaz y eficiente la inspección en las actividades de producción de galletas.

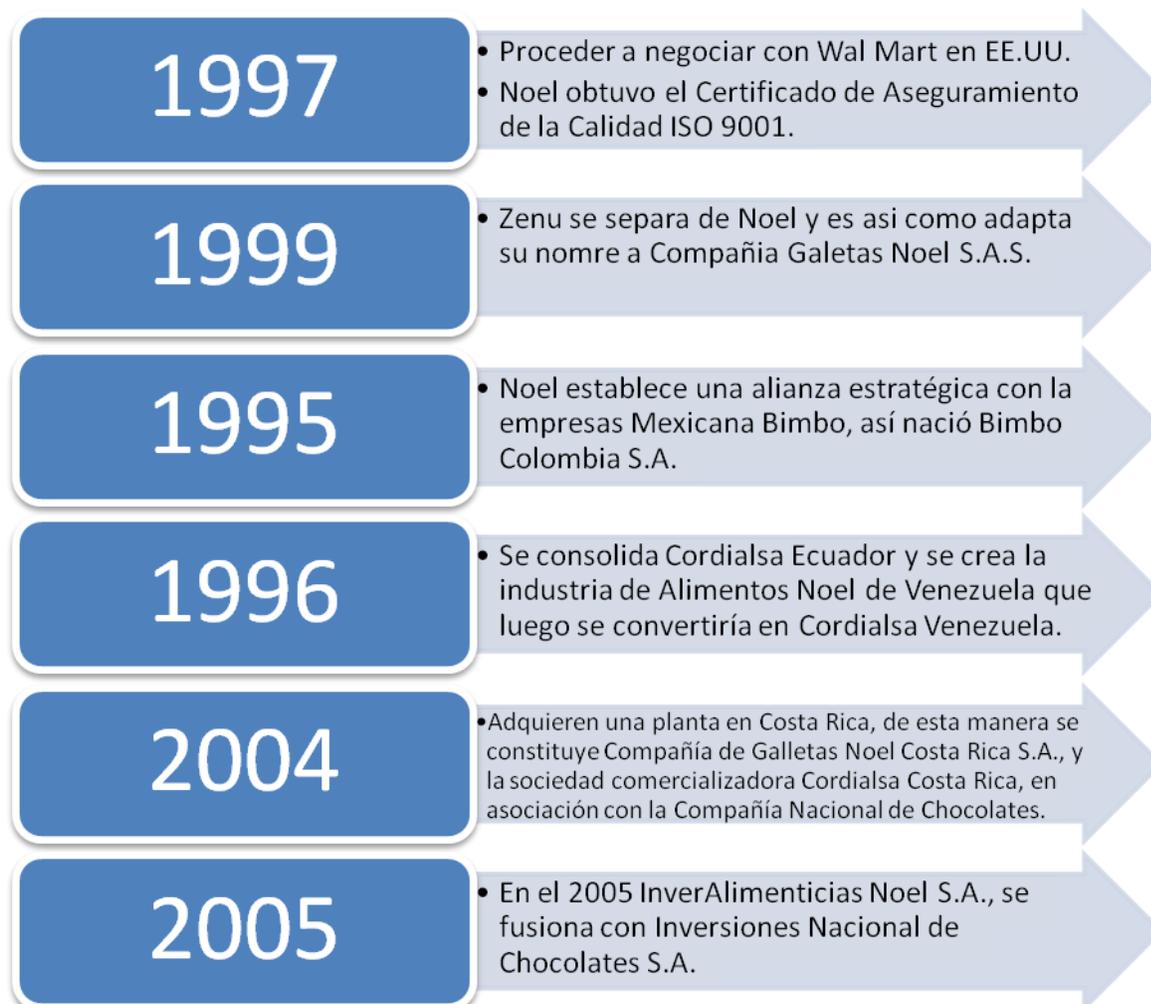




Figura 15. *Historia de Compañía de Galletas Noel S.A.S.*

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en la información de Compañía de Galletas Noel S.A.S. (2010). Recuperado el 25 de Julio del 2012, en http://www.noel.com.co/?opcion=que_es&a

7. COMPARACION ENTRE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACION CON NOEL Y PAN EL COUNTRY

7.1 Noel y las Teorías de la internacionalización

Noel con más de 9 décadas en el mercado colombiano y 35 años de experiencia exportadora sigue manteniendo su posicionamiento y liderazgo. Se caracteriza por su excelente línea de producto y por su constante implementación de avances tecnológicos que se encuentran a la vanguardia de los procesos productivos que mejoran la calidad y competitividad de la compañía.

Con presencia en más de 42 países y con iniciativas de expansión a nuevos mercados extranjeros. El valor agregado de la compañía se enfoca en su fuerte cultura organizacional, en la permanente motivación de sus empleados directos e indirectos y en la estrecha relación que se mantiene con sus clientes.

7.1.1 Teoría Económica

Para la consolidación de negocios internacionales, es importante tener en cuenta que se deben evaluar variables internas y externas que influyen directamente en las decisiones de la junta directiva, creando así estrategias con el objetivo exportador que traen beneficios monetarios a largo plazo.

Gracias al buen manejo de las decisiones económicas y a los resultados positivos obtenidos a nivel nacional, Noel vio la oportunidad de expandirse a mercados que le generaran mayor rentabilidad. Se focalizo en una región específica en donde concentro

sus actividades y posiciono su marca. A partir de estos resultados se vio obligado a la implementación de plantas, centros de distribución y desarrollo de operaciones comerciales directas con la comunidad andina de naciones (CAN), Centro América, Caribe, México, Venezuela y el mercado hispano de los estados unidos.

Con base en lo anterior, los costos de distribución y transporte disminuyeron notablemente aumentando así sus márgenes de utilidad, y facilitando el abastecimiento de toda la cadena de valor de la empresa de forma tal que cumplen a tiempo las necesidades de los consumidores.

La cadena de almacenamiento, distribución y transporte desarrollada por Noel, es uno de los factores de éxito que contribuye a consolidar una completa red interna que permite acaparar las pequeñas y grandes superficies.

Las cuatro condiciones que Dunning presenta se cumplen por Noel, puesto que es una empresa líder en el sector que desarrolla ventajas frente a sus competidores, resultando beneficiosa frente a la inversión en el extranjero. Adicionalmente es consecuente y coherente con la estrategia de internacionalización.

7.1.2 Teoría de procesos

7.1.2.1 *Modelo Uppsala*

Según este modelo se establece cuatro etapas denominadas cadena de establecimiento, en las dos primeras etapas se presenta una exportación directa o indirecta. En el caso de Noel se habla de una exportación directa, pues no necesita de

un intermediario para lograr su expansión, ya que comercializan el producto con el cliente final.

En la etapa tres y cuatro la compañía logra adquirir sucursales comerciales, plantas de producción y distribución en centros específicos regionales creando una cadena de valor continua que disminuye costos logísticos y aumenta la eficacia y eficiencia en la entrega de sus productos, cumpliendo los requerimientos de tiempo de los clientes.

Noel aplica el concepto de distancia psicológica al realizar alianzas estratégicas con mercados extranjeros similares, adaptándose a las condiciones culturales, económicas y sociales del país de destino. Creando así un mayor conocimiento y asegurando su rentabilidad a futuro.

7.1.2.2 Ciclo de vida de Vernon

Tabla 13. *Ciclo de vida de Vernon*

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Compañía de galletas Noel S.A.S
1. Introducción	Orientada al mercado local	Noel es reconocido como una de las empresas líder en el mercado. En su línea de galletería y confitería, se destaca el producto sultana que desde sus inicios hasta el día de hoy ha tenido gran acogida.

2. Crecimiento	Orientación a los principales países industrializados	<p>En busca de aumentar sus utilidades y su posicionamiento en el mercado Noel implementa estrategias de innovación en toda su línea de producto, de esta manera permite aumentar la productividad y la eficiencia Incursionando en nuevos mercados extranjeros.</p> <p>Obteniendo resultados positivos, Noel decide formar su primera alianza estrategia internacional con uno de los grupos empresariales franceses más reconocidos “Grupo Danone”.</p>
3. Madurez	Localización de la inversión directa	<p>Continuando con su expansión global, Noel decide realizar inversiones para la modernización tecnológica y ampliación de la capacidad en sus plantas, aumentando la cobertura y atendiendo las necesidades de sus clientes y sus consumidores.</p> <p>Con un 58% del mercado de galletas a nivel nacional.</p>
4. Declive	Abandono en el país de origen	<p>No se presentan retiros por parte la compañía. Colombia representa el 58% del total de las ventas en galletería para Noel.</p>

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en el modelo de Vernon.

7.1.2.3 Modelo de Jordi Canals

La primera etapa de Noel como empresa exportadora se enfocó en el posicionamiento a nivel nacional con una línea de productos innovadores, en su continuo crecimiento Noel vio la necesidad de expandir sus fronteras e incursionar en mercados regionales por medio de alianzas y adquisiciones estratégicas en cada uno de los países de llegada.

Los objetivos estratégicos de Noel se centran en buscar nuevas oportunidades a nivel internacional, globalizando sus fuentes de abastecimiento. Desarrollo un sistema de gestión de calidad integral que permite certificar internacionalmente los productos fabricados ampliando la credibilidad entre sus consumidores.

Con el objetivo de alcanzar una clasificación como empresa global Noel deberá centralizar sus actividades de mayor valor, adaptándose a los requerimientos de cada mercado por explorar.

7.1.3 Teoría de Redes

Compañía de galletas realizó grandes alianzas nacionales e internacionales que permitió la interconexión de redes internas entre grandes conglomerados empresariales, ampliando su cobertura regional y abriendo oportunidades de negocio en diferentes sectores industriales.

La internacionalización de la empresa inició en la década de los 70 con la exportación de los productos con mayor acogida en el mercado colombiano.

- ✓ En 1993, Noel se asocia con la multinacional Heinz para comercializar en Colombia la gama de salsas, vinagres y compotas.
- ✓ La conocida empresa mexicana Bimbo S.A., se asocia estratégicamente con Noel en 1995 para entrar en el mercado colombiano y comercializar sus productos de panadería.
- ✓ Siguiendo con su crecimiento geográfico en 1995, se crean Industrias Alimenticias Noel de Venezuela, que luego se convertiría en Cordialsa Venezuela.
- ✓ Se consolida Cordialsa Ecuador, en 1996.
- ✓ En 1997 comienzan las negociaciones con Wal-Mart en Estados Unidos, incursionando en el mercado de habla hispana.
- ✓ En 1999, con el objetivo de ampliar su capacidad de producción se asocia con uno de los grupos empresariales más importantes de Francia, Danone S.A.
- ✓ En el año 2002, crean a Cordialsa México, expandiendo sus productos a todo Centro América y el Caribe.
- ✓ Como parte de la estrategia de expansión internacional, en el 2004, adquieren una planta de producción en Costa Rica, constituyendo así, Compañía de Galletas Noel Costa Rica S.A., y la sociedad comercializadora Cordialsa Costa Rica.

- ✓ En el 2006 el Negocio de Galletas se fortalece con la adquisición de la empresa líder de Centroamérica: Pozuelo potenciando los mercados de la región y de Estados Unidos.

Con la consolidación del grupo Nutresa como conglomerado empresarial, Noel ingresa en una red a nivel global que interactúa con una mayor cantidad de clientes y posibles consumidores, impulsando las actividades hacia nuevas corrientes comerciales.

Cabe resaltar que las operaciones en la cadena de valor de la organización se compenetran con la adquisición de la materia prima por parte de Molinos Santa Marta y su propia planta de empaques y embalaje, que les permiten interconectar todo el proceso productivo sin el uso de intermediarios.

7.2 Pan el Country y las Teorías de la internacionalización

Actualmente panificadora El Country se encuentra dentro de las empresas líderes en el sector de panificación a nivel departamental (Bogotá). Con más de 30 años en el mercado nacional y iniciando su actividad exportadora en el año 2009, se ha caracterizado por ser una organización emprendedora con enfoque internacional.

A través de sus productos diferenciadores, Country ha logrado el posicionamiento de su marca, la fidelización y reconocimiento de sus clientes.

7.2.1 Teoría económica

Teniendo en cuenta los resultados económicos positivos obtenidos durante los últimos años, sumado a la de experiencia y conocimiento en el área de panadería y consumo masivo, Pan El Country decide incursionar en el mercado hispano de Estados Unidos, exportando esporádicamente sus productos a través de una comercializadora que funciona como intermediario entre la fábrica de producción y el consumidor final. La toma de decisiones en este caso se enfoca en el análisis de los datos económicos y financieros provenientes de los reportes e informes anuales, que muestran la viabilidad de las posibles inversiones que se pueden realizar a futuro y de los riesgos que la organización está en condiciones de asumir.

Además que su rentabilidad es constante, la internacionalización de la marca busca aumentar su posicionamiento en el mercado extranjero y en un futuro construir toda la red o cadena de valor del producto con el fin de disminuir costos y ampliar su cobertura nacional y regional.

Es importante resaltar, que sus productos diferenciadores e innovadores a bajo costo, atraen una mayor demanda, disminuyen los costos de transporte y almacenamiento, contribuyendo a la productividad y eficiencia.

7.2.2 Teoría de Procesos

7.2.2.1 *Modelo Uppsala*

En las cuatro etapas que se establecen en el modelo, las dos primeras nos hablan de una exportación directa o indirecta. En el caso de Country se maneja una

exportación indirecta, es decir, por medio de un intermediario que se encarga de todo el proceso logístico desde el momento que la mercancía se deja el buque hasta la comercialización y distribución en el país de destino. El mercado objetivo en Estados Unidos es el hispano, ya que ellos son los que presentan mayor demanda del producto diferenciador que envía Country al país.

En la etapa tres y cuatro, Country está en la búsqueda de estrategias para el establecimiento de una sucursal comercial al igual que unidades productivas en el país extranjero de forma tal que la empresa se encargue de hacer la exportación directamente sin ningún intermediario.

Para Country el concepto de distancia psicológica se realiza puesto que esta en la búsqueda de mercados similares, que le permitan adaptarse a las condiciones culturales económicas y sociales del país de destino.

7.2.2.2 Ciclo de vida de Vernon

Tabla 14. *Ciclo de vida de Vernon*

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Pan el Country
1. Introducción	Orientado al mercado local	Se enfoca en el portafolio de productos buscando el posicionamiento de marca e innovación constante, además que se enfatiza cada día en obtener mayor cobertura en el

		mercado.
2. Crecimiento	Orientado hacia las principales países industrializados	Decide lanzarse al mercado internacional por medio de un intermediario. Se enfoca en los productos diferenciadores en el mercado hispano de los Estados Unidos.
3. madurez	Relocalización de la inversión- Directa	Country se encuentra implementando estrategias de expansión. Invierte en desarrollo tecnológico. Sin embargo no ha llegado a una etapa de madurez en la que necesite relocalizar su inversión.
4. Declive	Abandono en el país de origen	No se presentan retiros por parte de la empresa.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en el modelo de Vernon.

7.2.2.3 Modelo de Jordi Canals

Country con el objetivo de alcanzar una calificación como empresa exportadora, busca implementar una estrategia internacional que le genere bajos costos y fácil acceso al mercado al que quiere incursionar.

Al enfocarse en el posicionamiento de marca, Country podría empezar a expandirse con productos diferenciadores que le permitirá tener impacto tanto a nivel nacional como internacional.

7.2.3 Teoría de Redes

Esta teoría explica el alcance que puede llegar a tener una empresa a nivel internacional siempre y cuando la red con la que haya una correlación permanezca en una constante actividad internacional. De esta manera es como Pan el Country por medio de la alianza con la comercializadora Abraco Group promueve sus acciones a nuevos mercados.

Sin duda alguna continúa en la constante búsqueda de estrategias que le permitan establecer alianzas con diferentes redes ya sea a nivel nacional o internacional brindándole un empuje a mercados atractivos y perdurables.

8. RUTA DE LA INTERNACIONALIZACION

8.1 Panificadora El Country

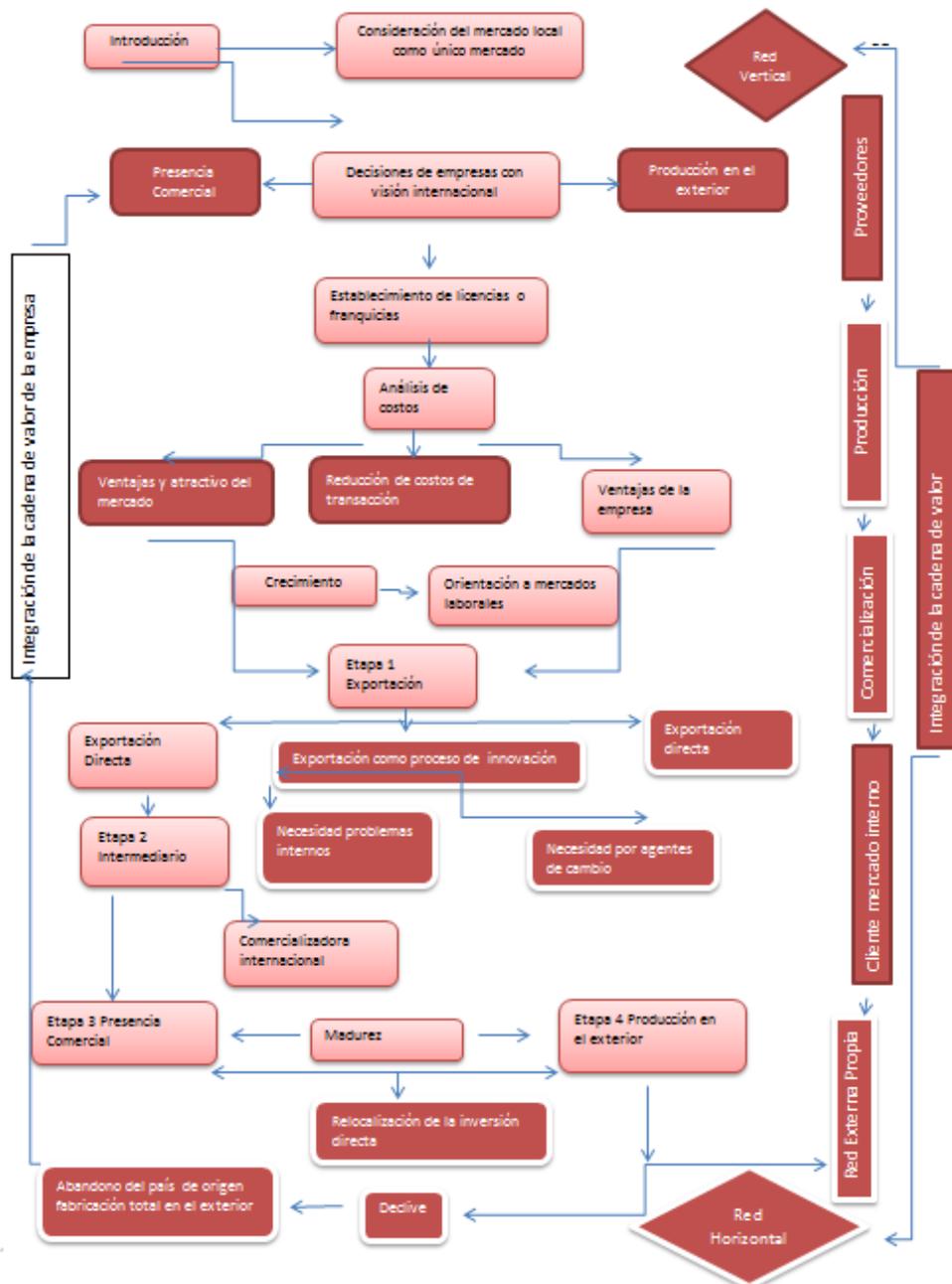


Figura 16. Ruta de Internacionalización Panificadora El Country

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en el modelo de Internacionalización

8.2 Compañía de Galletas Noel S.A.S.

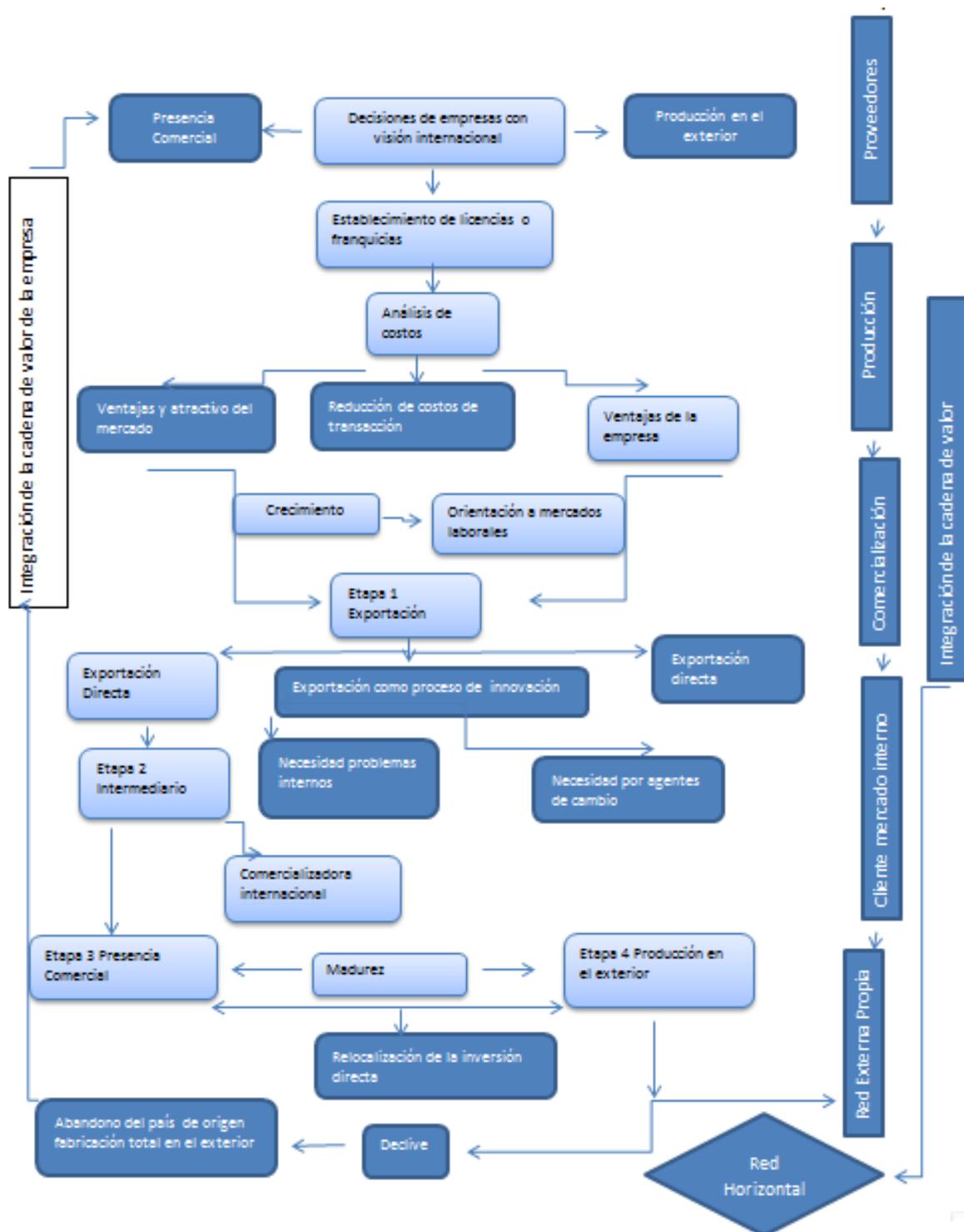


Figura 16. Ruta de Internacionalización Compañía de Galletas Noel S.A.S

Nota. Fuente: Elaboración propia, basados en el modelo de Internacionalización

Etapa 1 Exportación:

Para Pan el country se dio exportación indirecta, es decir, por medio de un intermediario llamado ABRACO group encargado de realizar toda la operación de comercialización del producto en el exterior. Esta exportación se inició como proceso de innovación.

Noel en cambio realizó su proceso de exportación de manera directa, estableció alianzas que le permitieron ampliar su red y posicionarse en diferentes mercados.

Etapa 2 Empresa como intermediario:

Pan El Country, como se mencionó anteriormente ha venido trabajando con una comercializadora internacional encargada de toda la logística en el país de destino, en este caso: Estados Unidos.

Para Noel, las alianzas internacionales le brindan estabilidad en los mercados y facilita entrada a nuevos sectores.

Etapa 3 Presencia comercial:

Pan el country en esta etapa ha pesar de que ha ganado experiencia en el mercado, aun no se encuentra con la fuerza necesaria para establecer una sucursal propia, por lo que aún se encuentra dependiendo de un intermediario.

Noel gracias a sus alianzas, se ha posicionado con su marca a nivel internacional. Sin duda alguna hoy en día existe una dependencia entre ellas y lo llevan a formar parte de un consolidado de empresas exitosas en un reconocido grupo empresarial.

Etapa 4 Producción en el exterior

En esta etapa, pan El Country no ha hecho una inversión en una planta de producción en el exterior, lo que hace que este en desventaja con las demás empresas de su sector.

Para Noel esta etapa ha sido de inversión, ya que se ha expandido con más de cuatro plantas de producción en el exterior, de forma tal que abarca un mayor número de sectores y por ende adquiere mayor fuerza para competir en los mercados incursionados.

9. CONCLUSIONES

Después de haber analizado el proceso de internacionalización de Noel, se puede afirmar que ha seguido las etapas exportadoras de manera eficiente. Esto se ve reflejado en el alcance que ha tenido en el transcurso de su crecimiento, en las diferentes alianzas estratégicas alcanzadas durante su progreso económico y el posicionamiento de marca reconocido a nivel regional.

Sus proyecciones a largo plazo, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el logro exitoso de sus metas, llevan a Noel a consolidarse como una de las compañías más sólidas y rentables del mercado colombiano. Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como punto de referencia el proceso expansivo de Noel, se percibieron características propias de un proceso de internacionalización aplicables a empresas con capacidad y visión exportadora.

Pan El Country es una mediana empresa con iniciativa exportadora, altos volúmenes de ventas y tendencia al crecimiento, perfilándose como una empresa con visión a expandir sus fronteras y aumentar su rentabilidad.

A partir del proceso de internacionalización de Noel y las teorías expuestas, se infieren las siguientes estrategias que la empresa Pan El Country debería implementar para continuar con la búsqueda de una mejora en su expansión a mercados internacionales.

1. Establecer alianzas estratégicas que le permitan generar ventaja competitiva, acceso a nuevos mercados y aumento en la participación de los actuales.

Con esto se beneficiaría la empresa puesto que se presentaría alta utilidad, mejor margen bruto, mejor flujo de caja, costos operacionales inferiores, inversiones en investigación y desarrollo, mayor productividad y mayor participación en el mercado.

2. El desarrollo sostenible es uno de los ejes de acción más importantes en las industrias actuales, enfocan sus esfuerzos y recursos económicos en establecer políticas que disminuyan el impacto ambiental. Noel esta a la vanguardia de estos procesos de conservación sus procesos productivos disminuyen el consumo de agua, energía y la generación de residuos, contribuyendo a la preservación del ecosistema. Es fundamental que cualquier organización con visión hacia el futuro desarrolle campañas de sensibilización ambiental y proyectos ecológicos con el objetivo de mejorar la implementación de sus procesos y cooperar con la sociedad.
3. El desarrollo del personal de trabajo es indispensable para crear una cultura organizacional fuerte y estable. La motivación de los empleados hace que se genere un sentido de pertenencia a la organización y de esa manera rendir de manera satisfactoria. Con ayuda de incentivos y beneficios en pro de satisfacer sus necesidades se logra un ambiente de trabajo positivo.
4. Los productos innovadores es uno de los ejes estratégicos de Compañía de Galletas Noel S.A, la implementación de este modelo o sistema dentro de la empresa contribuye a la creación de una cultura organizacional enfocada en la igualdad de reconocimiento, su propósito consiste en incursionar en el

mercado nacional e internacional con líneas de productos nuevas y diferenciadoras para cualquier segmento de consumidores incrementando las ventas y rentabilidad. Para una mediana empresa es fundamental estar en continuo cambio y adaptabilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes, proporcionando nuevos productos que involucren mayores beneficios.

5. Una estrategia competitiva importante está orientada a la calidad, ya que esta es un instrumento clave en los mercados y más en los internacionales en donde el nivel de exigencia es mucho mayor. De esta manera al implantar los diferentes certificados de calidad existentes, la empresa lograría expandirse con mayor facilidad.
6. La viabilidad de las empresas en un futuro va ligada a la implementación de nuevas tecnologías que le permite desarrollar de forma eficiente sus procesos de producción, hecho que mejora la competitividad a nivel nacional e internacional.

10.RECOMENDACIONES

Al emprender un proceso de internacionalización, la empresa debe evaluar su potencial de forma tal que se encuentre apta para la comercialización de sus productos en mercados internacionales que lo estén demandando. Al lanzarse a estos mercados, la empresa debe adquirir posicionamiento local, para así alcanzar el internacional. Es importante que se tengan en cuenta factores como costos de transacción, similitud cultural y análisis de la competencia.

El éxito de una empresa se enfoca en el desarrollo de productos diferenciadores, que generen una ventaja competitiva y así mismo un valor agregado en la empresa. Esto se logra por medio de programas y proyectos de innovación que permitan la participación de todos los empleados, desarrollando sentido de identidad y pertenencia.

Iniciando se recomienda enfocarse en mercados donde no sea tan notable la distancia psicológica, puesto que brinda mayores oportunidades presentando facilidades en la entrada. Es fundamental que la empresa maneje indicadores de gestión, al igual que índices de productividad midiendo las estrategias abordadas por la empresa.

Con el propósito de estar a la vanguardia con nuevos productos en el mercado, es fundamental contar con una persona encargada en la innovación; que se encuentre pendiente del constante cambio que presentan las empresas a nivel mundial.

11. BIBLIOGRAFIA

CASTRO FIGUEROA, A. M. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. p. 9. 2009.

CASTRO FIGUEROA, A. M. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. p. 11.2009.

Compañía de galletas Noel S.A.S. Recuperado el 12 de Julio del 2012, en www.noel.com.co. 2010

Grupo Empresarial Nutresa de Colombia. Recuperado el 12 de Julio del 2012, en www.nutresa.com .2010.

HIDALGO, J. R. El pan, una historia lejana y fiel. Recuperado el 11 de julio del 2012, en http://www.consumaseguridad.com/web/es/normativa_legal/2001/07/11/301, 2001.

PLAZOLA, A y PLAZOLA G. Enciclopedia Plazota. Editorial Limusa S.A. de CV. Tomo 2, p. 173. 1998.

RESTREPO, C. Historia del pan en Colombia. Recuperado el 25 de Junio del 2012, en <http://www.historiacocina.com/paises/articulos/pancolombia.htm> . 2005.