

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DANIELA ABELLO MOLINA
LINA ROCÍO GUARÍN GARCÍA

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA
EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA DE SHANXI CHINA

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTA D.C. NOVIEMBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DANIELA ABELLO MOLINA
LINA ROCÍO GUARÍN GARCÍA

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA
EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA DE SHANXI CHINA

TRABAJO DE GRADO
TUTOR: ANDRÉS M. CASTRO F

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTA D.C. NOVIEMBRE DE 2013

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios porque sin la ayuda de él ningún ser humano puede realizar sus sueños. También a mi familia, especialmente a mi mamá y mis hermanos, quienes me apoyaron durante mi carrera y finalmente a mis amigos, que estuvieron conmigo durante mi vida universitaria.

Lina Guarín

Este trabajo está dedicado a mi familia quien siempre me ha brindado su apoyo incondicional en las diferentes etapas de mi vida. A mis amigos y aquellas personas que contribuyeron con su granito de arena durante toda mi carrera universitaria.

Daniela Abello

Agradecimientos

Agradezco a la universidad del Rosario, por estos cinco años de enseñanza, a sus profesores quienes contribuyeron con mi aprendizaje, a nuestro tutor de tesis Andrés M. Castro, por su apoyo y por confiar en nosotras.

Lina Guarín

Agradezco a La Universidad del Rosario por brindarme las herramientas necesarias para forjarme como profesional. Al Dr. Fernando Locano, a nuestro tutor de tesis Andrés Castro y a Francisco Cubillos quienes depositaron su confianza en nosotras.

Daniela Abello

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES.....	14
1.1 China	14
1.1.1 Shanxi	17
1.1.2 Industria de panadería en China.....	20
1.2 Colombia.....	23
1.2.1 Industria de Panadería en Colombia	26
1.3 Teoría de internacionalización.....	29
1.3.1 Modelos de internacionalización y sus estrategias	29
1.3.1.1 Modelos de internacionalización	30
13.1.1.1 Modelo de Uppsala	30
Modelo de los costos de transacción.....	33
Modelo de Dunning	34
1.3.1.2 Estrategias de internacionalización.....	35
Exportaciones.....	36
Franquicias	37
Licencias	37
Joint venture.....	38
Offshoring	39
1.4 Estadísticas	39
2. ANÁLISIS DE CASOS DE LA INDUSTRIA PANADERÍA	46
2.1 Caso Ramo	47
2.1.1 Historia.....	47
2.1.2 Portafolio de productos	48
2.1.3 Canales de distribución	49
2.1.4 Situación en el año 2011	50
2.1.5 Proceso de internacionalización.....	51
2.1.6 Factores de éxito	52
2.2 Caso Noel	54
2.2.1 Historia.....	54
2.2.2 Portafolio de productos	57
2.2.3 Canales de distribución	58
2.2.4 Situación en el año 2011	60
2.2.5 Proceso de internacionalización.....	62
2.2.6 Factores de éxito	64
2.3 Caso Pan Pa Ya	66
2.3.1 Historia.....	66
2.3.2 Portafolio de productos	68
2.3.3 Canales de distribución	69
2.3.4 Situación en el año 2011	69
2.3.5 Proceso de internacionalización.....	71
2.3.6 Factores de éxito	73
3. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADOS EN LOS ESTUDIOS DE CASO.....	74
3.1 Ruta de internacionalización Ramo.	74
3.2 Ruta de internacionalización Noel.....	77
3.3 Ruta de internacionalización Pan Pa Ya	79

4. Planeación Estratégica.....	81
4.1 Análisis MICMAC	82
4.2 Análisis Mactor	89
4.3 SMIC	99
ESCENARIO TENDENCIAL.....	101
DESCRIPCIÓN ESCENARIOS ALTERNOS	102
ESCENARIO APUESTA	106
5. CONCLUSIONES.....	108
6. RECOMENDACIONES	110
7. BIBLIOGRAFÍA.....	111

Índice de Gráficas

GRÁFICA 1: DISTRIBUCIÓN POR SECTORES ECONOMICOS EN CHINA	15
GRÁFICA 2: FUERZA LABORAL EN CHINA	15
GRÁFICA 3: CRECIMIENTO DEL PIB DE SHANXI	18
GRÁFICA 4: CRECIMIENTO DEL PIB PER CAPITÁ DE SHANXI	18
GRÁFICA 5: VARIACIÓN DE LAS VARIABLES ECONÒMICAS	23
GRÁFICA 6: CONTRIBUCIÓN AL PIB DE LOS SUBSECTORES: OTROS QUIMICOS, BÁSICOS Y FIBRAS, BEBIDAS.....	25
GRÁFICA 7: VARIACIÓN Y CONTRIBUCIÓN EN EL PIB DE LOS SECTORES POR INDUSTRIA	27
GRÁFICA 8: PRODUCTOS IMPORTADOS DE COLOMBIA	40
GRÁFICA 9: IMPORTACIONES DE SHANXI PROVENIENTES DE COLOMBIA	41
GRÁFICA 10: EXPOTACIONES DE SHANXI HACÍA COLOMBIA.....	42
GRÁFICA 11: EXPORTACIONES DE COLOMBIA HACÍA CHINA	43
GRÁFICA 12: IMPORTACIONES DE CHINA DESDE EL MUNDO	44
GRÁFICA 13: EXPORTACIONES DE CHINA HACÍA EL MUNDO.....	44
GRÁFICA 14: TIPOS DE PANADERIA EN COLOMBIA	70

Índice de Tablas

TABLA 1: PRODUCTOS IMPORTADOS DE COLOMBIA.....	40
TABLA 2: IMPORTACIONES DE SHANXI PROVENIENTES DE COLOMBIA	41
TABLA 3: EXPORTACIONES DE SHANXI HACÍA COLOMBIA.....	42
TABLA 4: EXPORTACIONES DE COLOMBIA HACÍA CHINA	43
TABLA 5: IMPORTACIONES DE CHINA DESDE EL MUNDO.....	44
TABLA 6: EXPORTACIONES DE CHINA HACÍA EL MUNDO	45
TABLA 7: DISEÑO DE ESCENARIOS.....	100
TABLA 8: ESCENARIO TENDENCIAL	101
TABLA 9: ESCENARIOS ALTERNOS	102
TABLA 10: ESCENARIO E5	103
TABLA 11: ESCENARIO E32	104
TABLA 12: ESCENARIO E64	104

TABLA 13: ESCENARIO E48	105
TABLA 14: ESCENARIO E1	106

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACION 1:MAPA DE CHINA	17
ILUSTRACIÓN 2: LOCALIZACIÓN DE SHANXI	17
ILUSTRACIÓN 3: LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA	24
ILUSTRACIÓN 4: EVALUACIÓN ENTRE LOS MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN Y OBJETIVOS PERSEGUIDOS	31
ILUSTRACIÓN 5: MODELO DE DUNNING	35
ILUSTRACIÓN 6: LOGO RAMO	49
ILUSTRACIÓN 7: PASOS PARA EL ÉXITO	53
ILUSTRACIÓN 8: LOGO NOEL	56
ILUSTRACIÓN 9: SECTOR DE GALLETAS 2009-2011	60
ILUSTRACIÓN 10: NOEL EN EL MUNDO	63
ILUSTRACIÓN 11: LOGO PAN PA YA	68
ILUSTRACIÓN 12: RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RAMO	76
ILUSTRACIÓN 13: RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NOEL	78
ILUSTRACIÓN 14: RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PAN PA YA	80
ILUSTRACIÓN 15: PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS DIRECTAS	83
ILUSTRACIÓN 16: PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 85	
ILUSTRACIÓN 17: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA ENTRE ACTORES	89

GLOSARIO

ASOCIACIÓN: Agrupación constituida mediante acuerdo de tres o más personas que se unen para alcanzar un fin común a las mismas.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el sector en el cual se desempeña.

DIFERENCIACIÓN: Característica que distingue al producto o servicio de los demás productos de la competencia, siendo único y original lo cual permite que los consumidores lo prefieran antes que el otro.

ESTRATEGIA: Según Mitzberg (1997) es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

EXPORTACIÓN: Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales, es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero.

INTERNACIONALIZACIÓN: necesidad de aprovechar una ventaja competitiva que en el mercado exterior no es notoria.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: Conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional. (Root, 1994; Rialp, 1999).

VENTAJA COMPETITIVA: Acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria con la finalidad de generar éxito sostenibilidad, liderazgo y diferenciación.

RESUMEN

China es el cuarto país más extenso del mundo así como el más densamente poblado. En la actualidad, se ha caracterizado por ser una economía con un papel importante en el comercio mundial. Es por este motivo, que en el año 2010 se convirtió en el país con más exportaciones en el mundo, ubicándose en las primeras economías después de los Estados Unidos. Por otro lado, China considera a Colombia como un país influyente en América Latina, lo que posibilita que en un futuro se puedan convertir en socios comerciales.

Sin embargo, se debe resaltar que por su extensión, China es un país de diversas culturas por lo que el trabajo “Estrategias de internacionalización de la industria de panadería en Colombia hacia la provincia de Shanxi, China”, se centrara únicamente en la provincia de Shanxi. Dicha provincia es reconocida por su gran abundancia de recursos minerales, adicionalmente, juega un papel decisivo en la red eléctrica del Norte de China y planea convertirse en la base industrial del país por lo que promete un futuro próspero para su población convirtiéndose en un lugar potencial para centrar el trabajo.

También, se debe resaltar el auge y crecimiento de la industria de panadería en Colombia ya que no solamente es perteneciente a la canasta familiar sino que es necesario y rentable para los empresarios. Además es una industria que genera productos de alta calidad y con valor agregado. Como toda industria colombiana esta también tienen ciertas falencias entre ellas se debe resaltar la falta de asociación; problemática en la cual se basara este trabajo ya que, como dice Anónimo 2011, “La importancia de su creación radica en que asociados, los panaderos podrían llegar fácilmente a encontrar soluciones a ese bajo consumo o incluso lograr alianzas para una mayor capacitación” y así facilitar la entrada a mercados internacionales.

Para mostrar lo anterior, se analizaran 3 casos de empresas Colombianas, que muestran las diferentes etapas para entrar a un mercado internacional. La primera de ella Noel, con su trayectoria en el mercado Colombia, en este momento cuenta con presencia en varios países de Latinoamérica y Norteamérica. La segunda Pan Pa Ya que a través de su técnica de ultracongelación ha logrado conquistar países en Latinoamérica, Europa, Japón, Canadá entre otros. Finalmente se encuentra Ramo, empresa que aún no ha logrado entrar en mercados

internacionales, pero se encuentra mejorando sus procesos para internacionalizarse y para llegar a aquellos colombianos que viven en el exterior.

Como complemento se busca resaltar la importancia de la asociación y la creación de clústeres de las empresas colombianas para la generación de productos de alta calidad que satisfagan las condiciones requeridas para entrar en nuevos mercados, teniendo en cuenta las pautas necesarias para generar ventajas competitivas y estrategias de internacionalización.

PALABRAS CLAVE

- Internacionalización.
- Estrategia.
- Modelos de internacionalización
- Industria de panadería
- Estudios de caso
- Ventajas competitivas

ABSTRACT

China is the fourth biggest country and the most populated in the World. Nowadays it is considered to be an important part of global economy. In 2010 China became the country with the biggest exports putting it between the principal economies right before the United States. Also, China finds Colombia as a possible partner as it is thought to be a country with a considerable influence in Latin America.

However, because of its extension, China is a country full of cultural diversity. For that reason, the work “Estrategias de internacionalización de la industria de panadería en Colombia hacia la provincia de Shanxi, China” will only focus on Shanxi. The chosen state, is recognized for its abundance in mineral resources and its important role in Northern China’s electric net. Due to this, Shanxi promises a bright future as it is planning to become the industrial base of the country.

It is also important to highlight the rise of Colombia’s bakery industry, as it is not only part of the family daily consumption but also profitable for entrepreneurs, because it generates high quality and value added products. However, like any other Colombian industry, it has some weaknesses, for example the lack of association which is the problem this work will try to solve due to the fact that, as Anonimo 2011 says, “The importance of those associations is that they could easily find solutions for the low consumption or even make partnership for acquiring bigger knowledge” making easier the entrance to international markets.

To prove Anonimo’s idea, three Colombian enterprises, that show the different stages to enter the international market, will be analysed. The first one, Noel, is a well known enterprise that is also positioned in both Latin-American and north American markets. The second one is Pan Pa Ya that with its “ultra-freezing” technology conquered countries in Latin America, Europe, Japan, Canada and others. Finally is Ramo, an enterprise has not entered any international market but it is upgrading its processes to achieve this.

In addition, the work will highlight the importance of association and the creation of clusters of Colombian enterprises to generate high quality products with the required conditions to enter new markets through international strategies and competitive advantages

KEY WORDS

- Internalization.
- Strategic
- Internationalizations models
- Bakery industry
- Study case
- Competitive advantages

INTRODUCCIÓN

El proyecto sobre estrategias de internacionalización de las empresas en la industria de panadería y pastelería, busca generar conocimientos, acerca de la implementación de estrategias para poder enfrentarse a mercados internacionales incluyendo el mercado chino (especialmente la provincia de Shanxi). Por otro lado, el proyecto generara ayuda a las pequeñas y medianas empresas a entender mejor las problemáticas que enfrenta la industria a la hora de buscar nuevos mercados. Es necesario, dar a conocer la importancia de generar clústeres y asociaciones entre las empresas; ya que esta industria está cobrando gran relevancia en Colombia, China y en varios países a nivel mundial.

Cabe destacar que el proyecto pretende generar una caracterización de la provincia de Shanxi así, como de la industria elegida para que de esta forma se tenga mayor conocimiento de los diversos temas a tratar. Entre estas se encontrarán: diferencias culturales, económicas, políticas y sociales, las cuales los empresarios deberán superar a la hora de internacionalizar su empresa. También es necesario comprender la magnitud del tamaño del mercado chino, ya que por su extensión tiene grandes diversidades y oportunidades que se deben saber explotar.

En general, la finalidad del proyecto de grado, es realizar una investigación con profundidad de los casos de éxito así como de las barreras de entrada que han tenido ciertas empresas de la industria Colombiana de panadería y pastelería tales como: Noel, Pan Pa Ya y Ramo, a la hora de internacionalizarse. También se busca demostrar los beneficios que generará la apertura al mercado chino, ya que aún no ha sido explorado por los empresarios de dicha industria en Colombia.

1. ANTECEDENTES

1.1 China

Su nombre oficial es República Popular de China, es el cuarto país más extenso del mundo con una superficie de 9,6 millones de Km². Se encuentra ubicada al sur de Mongolia y la Federación Rusa; al norte de India, Nepal, Bhutan, Birmania, Laos y Vietnam; al oeste de Corea del Norte, el mar Amarillo y los mares de la China Oriental y Meridional; y al este con Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán y Pakistán. Su capital es Beijing que se encuentra ubicada al este del país.

En cuanto a su demografía, China es el país más densamente poblado en el mundo con 1.380 millones de habitantes, representando el 20% de la población mundial. Su población se caracteriza por ser principalmente rural con un 57% y el 43% restante pertenece a la población urbana.

China en la actualidad se ha caracterizado por ser una economía orientada a un mercado global, con un papel importante en el comercio internacional. En el año 2010, se convirtió en el país con más exportaciones en el mundo. Todo esto ha sido gracias a las diferentes reformas, que el gobierno de China ha implementado en los últimos años. Algunas de estas reformas han sido de tipo fiscal y financiero, como los son la creación de un sistema bancario diversificado y la descentralización fiscal, acompañado de otras reformas importantes para la nación. Cabe destacar, el aumento de la autonomía de las empresas estatales, incentivándolas a generar un comercio libre en temas de exportación y convirtiéndose en compañías generadoras de ventajas competitivas a nivel mundial.

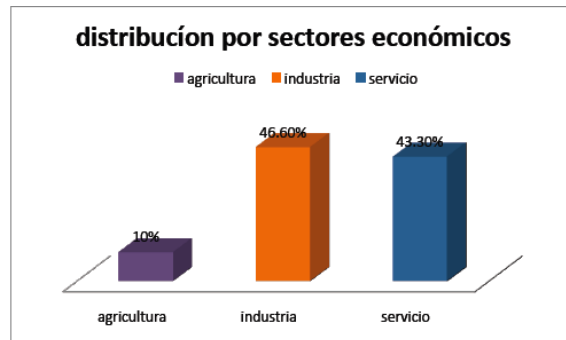
Todas las medidas que ha vendido generando el gobierno de China, han impactado fuertemente en la eficiencia económica, aumentando 10 veces su PIB en comparación con el año 1978, en la actualidad China cuenta con un PIB de \$7,181,000,000,000, con una tasa de crecimiento real de 9,2% para el año 2011.

Por este motivo y por el rápido desarrollo que ha registrado en los últimos años, esta economía se ubica en el segundo lugar de las más grandes del mundo, después de los

Estados Unidos, quién a pesar de su posición se encuentra muy lejos de alcanzar a esta potencia mundial, aunque a veces se presenta una contradicción, pues China ha demostrado márgenes de crecimiento más rápidos que los que han demostrado otras potencias en el mundo.

Los sectores de la economía en China se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

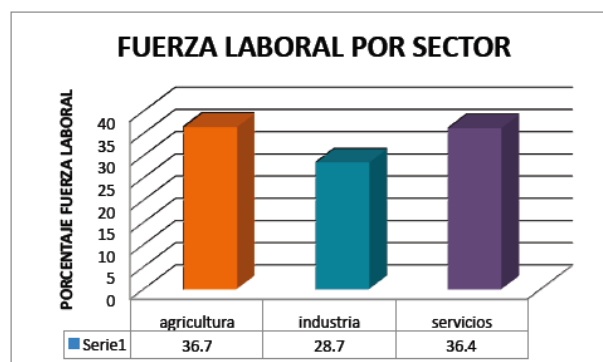
GRÁFICA 1: DISTRIBUCIÓN POR SECTORES ECONOMICOS EN CHINA



Fuente: elaboración propia con datos de la CIA

En cuanto a la fuerza laboral de China, se encuentra distribuida de acuerdo al sector económico de la siguiente manera:

GRÁFICA 2: FUERZA LABORAL EN CHINA



Fuente: elaboración propia con datos de cia.gov

En cuanto al desempleo, China contaba con una tasa del 6,5% y una inflación del 5.5% para el año 2011.

Como ya se había dicho anteriormente, China ha tenido una gran apertura económica en los últimos años, reflejándose en sus exportaciones e importaciones. Actualmente China exporta productos tales como: maquinaria eléctrica y otros, incluidos los equipos de procesamiento de datos, prendas de vestir, textiles, hierro y acero, equipos ópticos y médicos, representados en 1,904 billones de dólares para el año 2011. En cuanto a las importaciones, consta de diferentes productos, utilizados para la producción de bienes finales, algunos de estos son: eléctricos y de otro tipo de maquinaria, petróleo y minerales combustibles, equipos de óptica y médicos, minerales metálicos, plásticos, productos químicos orgánicos, los cuales representan 1,66 billones de dólares.

Cabe destacar que los principales socios comerciales de China son: Japón con un 11,2%, Corea del Sur con un 9,3%, EE.UU. con un 6,8%, Alemania con un 5,3%, Australia con 4,6%. A pesar de que estos son los principales socios, China con su rápido crecimiento económico ha encontrado nuevos socios en el mundo. Colombia es uno de los países con potencial para convertirse en socio económico. Esto se debe principalmente a que los chinos consideran a Colombia como un país influyente en América Latina, debido a la ubicación geográfica y sostenibilidad económica y jurídica que este ha logrado.

Los principales sectores en donde China ha puesto su atención son: el sector de infraestructura, minas y energía, el sector de servicios y agro.

Finalmente, cabe destacar que China se encuentra dividida en veintitrés provincias, cinco regiones autónomas, y cuatro municipios. Las regiones autónomas son: Guangxi, Mongolia Interior (Inner Mongolia), Ningxia, Xinjiang Uygur, Xizang (Tíbet). Los municipios son: Beijing, Chongqing, Shangai, Tianjn y finalmente las provincias son: Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Quintay, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunnan, Zhejiang. Para el objeto de este estudio se centrara la atención en la provincia de Shanxi.

Ilustración 1: MAPA DE CHINA



Fuente: imagen tomada de Cia.gov

1.1.1 Shanxi



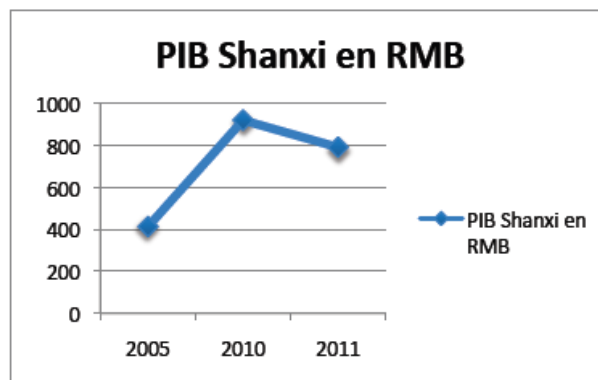
La provincia de Shanxi se encuentra ubicada en el norte de China, en la parte central del valle del Río Amarillo (Huanghe). Limita al este con las Montañas Taihang, al Oeste, con el río Fenhe, al Norte se encuentra la montaña Yinshan y al Sur, las montañas Shouyang, Dizhu y Xicheng. Abarca una superficie de 156.300 Km². Su capital es Taiyuan. Su economía se basa en la gran abundancia de recursos minerales,

adicionalmente juega un papel decisivo en la red eléctrica del Norte de China y se planea que se convierta en la base industrial del país.

Shanxi tiene una población de 31.410.000 habitantes. La tasa de crecimiento demográfico natural está controlada en menos de nueve por cada mil habitantes. Tuvo un PIB de 573 mil millones de RMB (Yuan Remimbi Chino) el cual ha reportado un crecimiento de 3,9% en los últimos años, esto se debe básicamente a que Shanxi es la provincia que tiene un tercio de la producción y reserva total de China en lo que respecta a metano y carbón, también tiene una

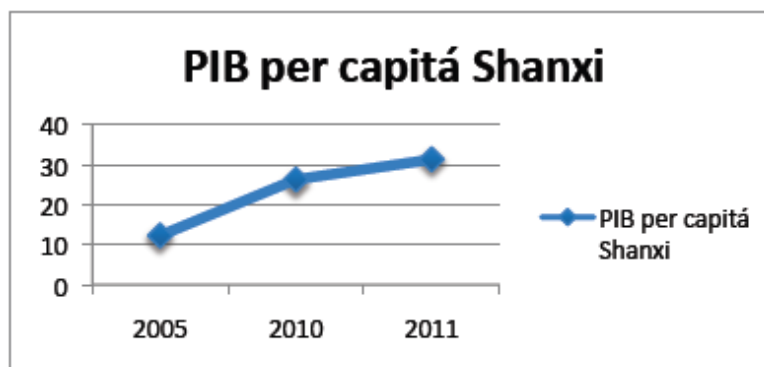
gran inversión por parte de China National Petroleum Corporation, la compañía más grande de petróleo y productora de gas. Por otro lado, se puede observar un crecimiento en el PIB Per Capité de 16, 000 RMB es decir 3,6% a través de los años. La información anterior se puede observar en los siguientes gráficos:

GRÁFICA 3: CRECIMIENTO DEL PIB DE SHANXI



Fuente elaboración propia con datos tomados del Deutsche Bank

GRÁFICA 4: CRECIMIENTO DEL PIB PER CAPITÁ DE SHANXI



Fuente: de elaboración propia con datos tomados del Deutsche Bank

Por otro lado, Shanxi es uno de los lugares de nacimiento de la civilización China, tiene una larga historia y gran cantidad de cultura y tradición. Su clima suele ser seco y frío, por lo general es una ciudad donde llueve de 400-600 milímetros. Su cocina tradicional es famosa por los noodles, el Da Bing (un pan frito) y su sabor amargo. Suelen utilizar ingredientes tales como vinagre y sus típicos productos agrícolas: mijo, sorgo y trigo. También utilizan el cerdo, las papas y las setas.

Asimismo, Shanxi es una provincia que presenta excelente infraestructura, cuenta con una línea ferroviaria troncal principal que va de norte a sur y nueve líneas adicionales que la conectan con las otras provincias. Además cuenta con una red de carreteras que se encuentra conectada con la provincia, permitiendo la conexión con varias ciudades importantes de China. Esta amplia red de carreteras ha permitido, conexión con líneas ferroviarias, grandes empresas industriales, minas e importantes zonas de cultivos. En cuanto a las líneas aéreas, Shanxi cuenta con el aeropuerto de Taiyuan, el cual tiene disponible 41 líneas aéreas, que se comunican con la ciudad de Hong Kong y otras 30 ciudades alrededor del país, lo que demuestra que en cuanto a infraestructura física la provincia ofrece muy buenas condiciones.

La Provincia de Shanxi es excelente para abrir nuevos mercados, dado que juega un papel muy importante en la economía de China, esto se debe a que es un país que depende en gran medida de la producción de carbón y Shanxi cuenta con este recurso. En cuanto al crecimiento, Shanxi tiene expectativas de crecer un 16% en 2012, asimismo, están buscando mejorar la calidad de vida de sus habitantes ya que es uno de los lugares más contaminados del mundo. Uno de los mayores problemas de esta provincia es que su PIB Per cápita es inferior al promedio de China, pero ya se están generando planes de contingencia como son: el uso de energías renovables para cesar la polución de la provincia y contribuir aún más a su expansión económica. Razón por la cual podría considerarse un mercado objetivo para las PYMES colombianas. Sin embargo, debemos ver un poco más afondo lo que es Colombia y la industria de la panadería en China.

1.1.2 Industria de panadería en China

Desde finales de los 90's el gobierno chino ha buscado fomentar la inversión extranjera en la industria de consumo alimenticio. Además, en las últimas décadas la población china ha aumentado su poder adquisitivo, también se han vuelto más flexibles en cuanto al rol de la mujer, desde que éstas trabajan fuera de casa, los consumidores son más propensos a comprar productos de panadería y pastelería que ya estén hechos y les ahorren tiempo.

En China, el sector de panadería y pastelería se divide en tres categorías: panadería y pastelería, galletas y cereales. Resaltando, el sector de panadería y pastelería como el más atractivo para los consumidores (representa aproximadamente el 50% del mercado) y el de cereales el más marginal. Es un sector extremadamente fragmentado dado que las diez principales empresas cuentan con menos de 20% de ventas en 2011.

Además, se debe resaltar que la forma más sencilla de entrar a dicho sector es por medio de las Joint-ventures, dado que de esta forma es más fácil adaptar los productos a las necesidades de los consumidores chinos. Se debe considerar que las políticas introducidas por el gobierno en cuanto a la infraestructura minorista nacional, logró grandes mejoras en los canales de distribución y comercio de tipo occidental, para que de esta forma los chinos tuvieran acceso a dichos establecimientos con mayor eficiencia y con precios más accesibles.

Por otra parte, las mejoras en los procesos de fabricación y sistemas de distribución son cada vez más modernas y han influenciado el aumento de consumo de galletas, esto se debe a la gran variedad de productos disponibles que se ofrecen hoy en día. Uno de los factores que ha incentivado el desarrollo del sector de cereales es la creciente demanda de desayunos más saludables. Cabe mencionar que la producción de panadería y pastelería tradicional china no requiere tecnología avanzada, permitiendo a pequeños productores entrar al mercado con mayor facilidad.

Las industrias de panadería y pastelería que sobresalen en China son: Orión de Pekín (coreana) y Beijing Lotte Sitong Food Co. Ltd, las cuales brindan gran flexibilidad de horarios, precios y variedad de productos. La mayor participación de empresas extranjeras se encuentra en la categoría de las galletas, ya que estas pueden generar grandes inversiones en marketing, reconocimiento de marca, publicidad y presentación del producto. La compañía United Biscuits Co. Ltd, es la que más ha resaltado en dicho sector por ser una de las primeras multinacionales en producir galletas localmente.

Ahora bien, en cuanto a la cultura China, la panadería siempre ha sido parte importante y tradicional de su dieta, especialmente en las provincias del norte. En el sur estos productos son clasificados en una misma categoría denominada Dian Xin. La principal ciudad en la que se consume este tipo de producto es Shanghai, debido a que es la provincia más occidentalizada de China. El pastel con más tradición es el “Moon Cake”, el cual tiene como característica una duración de 40 días en los anaqueles de las tiendas. También se caracteriza por ser símbolo de felicidad en tiempo del festival lunar. Asimismo, se puede decir que las galletas son un producto con gran peso en la alimentación tradicional china, ya que se pueden encontrar tanto en áreas rurales como urbanas.

Por otro lado, la ley establecida en China en la que solo pueden tener un hijo, ha favorecido la venta de los productos del sector de panadería y pastelería, dado que los niños tienden a ser hijos y nietos únicos permitiendo que abuelos y padres satisfagan sus caprichos, antojos y gustos con mayor facilidad.

Día a día, los consumidores chinos se han vuelto más sofisticados y buscan productos con mayor valor agregado, lo que ha dado lugar a la venta de artículos con precios más altos, cuya presentación y comercialización es de máxima calidad. Así mismo, el aumento de renta disponible y la sobre oferta de productos de panadería y pastelería empaquetados especialmente las galletas, han permitido que los consumidores se interesen en dichos productos; estas variaciones de hábitos de consumo también han propiciado que el consumidor chino muestre mayor interés por productos bajos en azúcar y grasa. El sabor, la

textura y el contenido nutricional son factores de alta importancia si se quiere incursionar en el mercado de panadería y pastelería chino.

Se debe resaltar que actualmente el consumo de panadería y pastelería de carácter occidental está concentrado en las ciudades más ricas de China, especialmente aquellas situadas cerca de la costa. Los aspectos que los chinos tienen en consideración a la hora de elegir que producto consumir es el sabor, la marca, el precio y el empaque. Este último es muy importante dado que los productos de esta categoría son considerados como estacionales y son comprados para regalar por lo que deben tener un empaque con gran diseño, creativos y atractivos. La mayor demanda de dichos productos pueden observarse en época de Navidad, San Valentín, Semana Santa, año nuevo y fiestas de gran nombre en occidente.

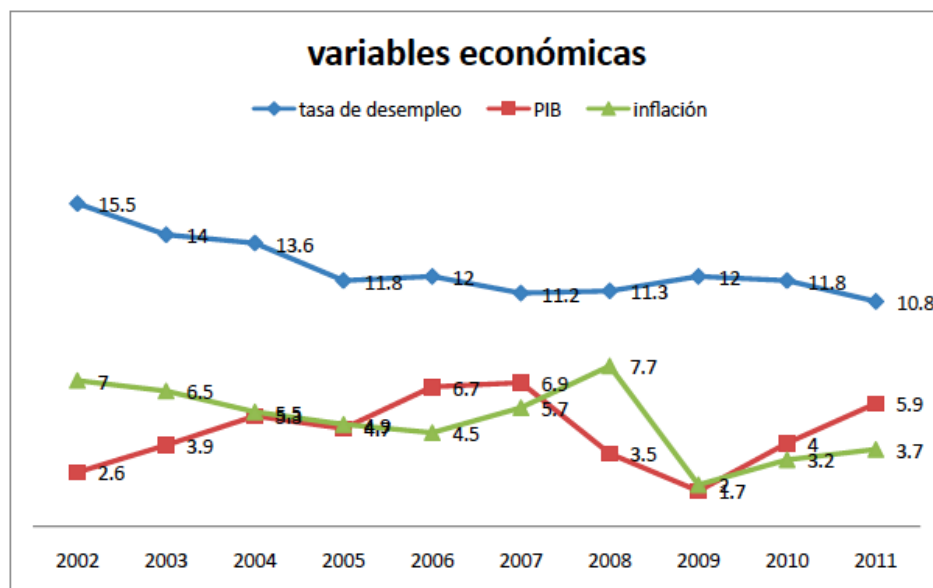
Actualmente, el porcentaje de participación de productos extranjeros en el sector de panadería y pastelería es aproximadamente de un 25%, dado que los productos tienden a ser más costosos que los nacionales, su público objetivo tiende en su mayoría a ser ejecutivos o personas de oficina que oscilan entre los 25 y los 40 años.

Finalmente, la principal consideración que se debe tener en cuenta en el mercado chino, es que los consumidores prefieren productos de larga duración que conserven sus características de frescura durante meses. También es necesario educarlos por medio de degustaciones en las tiendas para que se familiaricen con los nuevos productos que se están lanzando. Por último, se debe adecuar ciento por ciento el empaque a la normatividad China que exige que el etiquetado este en idioma chino en su totalidad y no tendrán en consideración las marcas adhesivas que normalmente se utilizan con el idioma de destino.

1.2 Colombia

Colombia en la actualidad es la 28° economía más grande del mundo, con un PIB Per capitá de 9.920 USD para el año 2011. En cuanto a su producto interno bruto, y tasa de desempleo el comportamiento ha sido de la siguiente manera:

GRÁFICA 5: VARIACIÓN DE LAS VARIABLES ECONÓMICAS



Fuente: elaboración propia con datos de PROEXPORT

Colombia en los últimos años ha venido firmando diferentes acuerdos comerciales con otras economías en el mundo. Esto ha generado que la economía colombiana tenga una fuerte capacidad de respuesta a los problemas que surgen en el comercio internacional. A pesar de los acuerdos comerciales con los que cuenta, Colombia aún sigue teniendo muchas fallas, que obstaculizan un buen comercio en el país. Un ejemplo de esto es la mala infraestructura física que se tiene, proporcionando altos costos logísticos, lo que es poco atractivo para los inversionistas. Para mitigar esto, el gobierno de Colombia ha puesto en marcha varios proyectos de infraestructura vial, mejorando así la productividad del país.

Uno de los principales problemas de Colombia, es que la tasa de desempleo continua siendo alta en comparación a otros países del mundo. Para el año 2011 la tasa de desempleo era de 10,8%. Lo anterior también ha contribuido a que el gobierno a través de diferentes medidas

logre llamar la atención de los inversionistas para que lleguen al país, cabe anotar que el sector petrolero ha crecido considerablemente. Esto también se ha logrado por medio de tratados de libre comercio. Colombia en la actualidad tiene Tratado de Libre Comercio con: Canadá, Chile, México, Suiza, Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón e Israel.

Por otro lado, es importante resaltar que Colombia se encuentra geográficamente ubicada en un punto de gran acceso a la competitividad mundial como se muestra a continuación:

Ilustración 3: LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA



Fuente: PROEXPORT

Lo anterior, ha generado que Colombia tenga acceso y contacto con otros países en el mundo, aumentando así sus exportaciones e importaciones. En cuanto a estas últimas, Colombia ha exportado sus productos principalmente a Estados Unidos, Holanda, Chile y China, siendo este último de gran importancia al trabajo a realizar.

En cuanto a los sectores económicos, estos se encuentran divididos en tres:

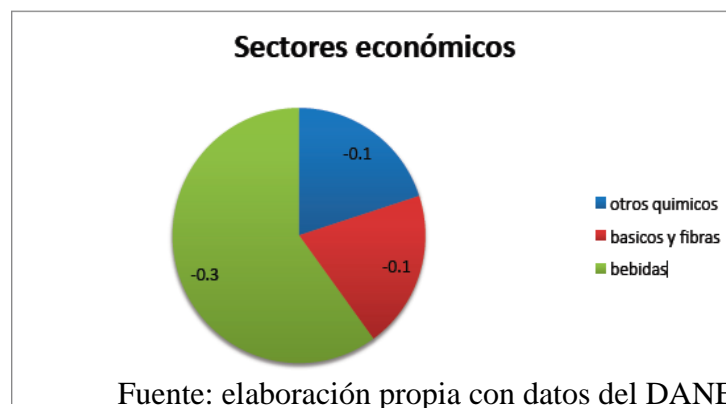
1. **Sector primario:** está compuesto por actividades como la extractiva, Industria minera (petróleo, carbón), el sector agropecuario (flores, café, caña de azúcar, plátano, leche, carne)

2. **Sector secundario:** En este sector se encuentra la producción de textiles, alimentos y bebidas, automóviles, químicos, cauchos, derivados del petróleo, industria metalurgia y de cemento.

3. **Sector terciario:** En este sector se encuentran todas aquellas actividades que no producen mercancía en sí pero son necesarias para el funcionamiento de la economía como el sector de servicios (comercio, restaurantes, hoteles, transporte, servicios financieros, entre otros).

Cada uno de estos sectores tiene la siguiente participación en el PIB:

GRÁFICA 6: CONTRIBUCIÓN AL PIB DE LOS SUBSECTORES: OTROS QUIMICOS, BÁSICOS Y FIBRAS, BEBIDAS



Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta el sector secundario, en donde se encuentra la producción de alimentos y bebidas que incluye el subsector de panadería y pastelería.

1.2.1 Industria de Panadería en Colombia

El sector industrial en el cual se encuentra la industria de fabricación de productos de panadería, está identificado con el código CIIU 1901.90.90.00. En cuanto a la industria de panadería, esta se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Preparación a base de cereales, harina, almidón fécula o leche.

- Productos de pastelería.

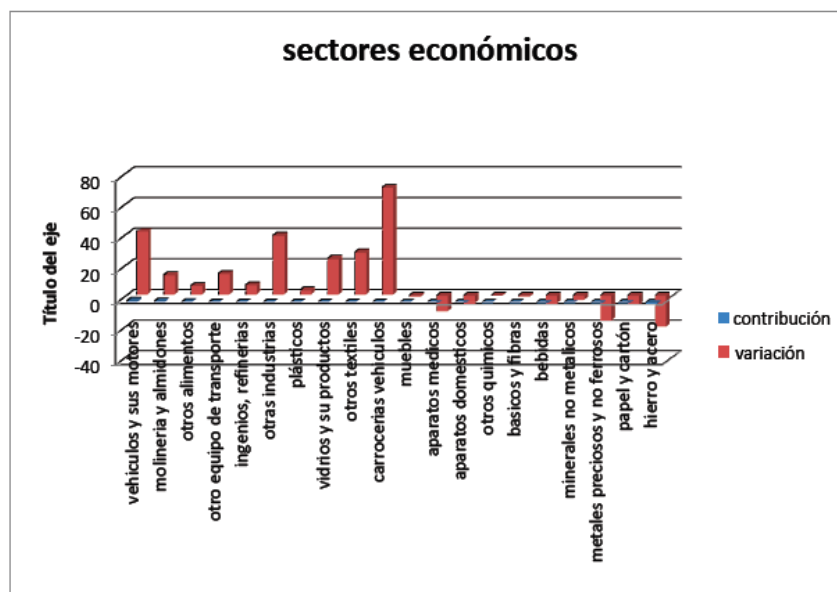
- Preparaciones alimenticias de harina, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40% en peso.

La industria de panadería ha obtenido gran auge debido a que no es sólo un sector perteneciente a la canasta familiar, sino que es necesario y rentable para los empresarios dedicados a estas actividades. Hoy en día las empresas se esfuerzan por dar a los clientes productos con altos niveles de valor agregado, satisfaciendo sus necesidades. La industria de panadería no ha sido la excepción, cada día es más frecuente la preocupación por parte de esta de entregar a sus consumidores productos bajos en grasas, calorías, etc., manteniendo las tendencias por el cuidado de salud que deben enfrentar hoy en día. Cabe resaltar que los esfuerzos realizados por empresarios en la industria no han sido suficientes para cumplir con los estándares que demanda el mercado internacional.

A pesar de que la industria de Panadería esta principalmente compuesta por empresas artesanales, en los últimos años se han preocupado por la implementación de nuevas tecnologías que les garantice un buen nivel en producción para tener como resultado un crecimiento a un ritmo mayor. Por otro lado, encontramos que las grandes empresas colombianas, durante los últimos años han logrado montar infraestructuras similares a las de grandes multinacionales, haciendo uso de maquinaria y tecnología de punta. Estas empresas han tenido como objetivo principal ofrecer precio y calidad a un nivel competitivo.

A las empresas colombianas se les ha presentado diversas oportunidades en esta industria como por ejemplo: la producción de harinas precocidas de maíz, plátano y yuca; galletas, tostadas y masas de pan congelado. Hay que tener en cuenta los requerimientos, necesidades y normativas del país al que se pretende exportar, ya que son estos los factores en los que mayores fallas se presentan en la industria.

GRÁFICA 7: VARIACIÓN Y CONTRIBUCIÓN EN EL PIB DE LOS SECTORES POR INDUSTRIA



Fuente: elaboración propia con datos del DANE (2011)

Con base en la información obtenida del gráfico anterior, se puede decir que el sector de molinería y almidones durante el año 2011, tuvo grandes aportes al PIB, ubicándose en segunda posición después del sector de vehículos y sus motores. Por tal razón, se puede deducir que el sector está presentando gran auge dentro de las industrias colombianas.

Las empresas líderes que se encuentran en dicha industria son: Bimbo de Colombia S.A; Noel, Pan Pa Ya, Ramo, Colombiana de Pan (Colpán Ltda.); Compañía Manufacturera de Pan (Comapán S.A), y la Comercializadora de Pan, Repostería y Confitería (Santa Clara S.A.).

Uno de los principales problemas que debe enfrentar la industria de Panadería según anónimo (2007) es: La falta de unión es otro de los aspectos que van en detrimento de un gremio fuerte, pues en el país no se tiene una asociación como tal de panaderos. La importancia de su creación radica en que asociados, los panaderos podrían llegar fácilmente a encontrar soluciones a ese bajo consumo o incluso lograr alianzas para una mayor capacitación.¹

Por otro lado, también es necesario buscar la forma de reducir costos en cuanto a los insumos ya que estos incrementan los precios finales del producto de forma significativa. Para esto el Director ejecutivo de la Cámara Nacional de Panificadora, Mauricio Hernández, presentará un proyecto de Ley que “busca la exención de ese producto, esto como propuesta alternativa ante el alto costo de los insumos y a los constantes incrementos en el precio del pan; además, tendrá que fortalecer dicha entidad y consolidarla en todas las regiones del país.”² Y de esta forma poder ayudar a los empresarios de dicha industria. Otro problema que enfrenta la industria es el de la informalidad, ya que estos no generan aportes para el país. Para contra restar estas acciones, el gobierno ha buscado que las empresas se rijan por los beneficios de la cámara de comercio para tener un mayor control sobre las ventas reales de la industria.

De esta forma, se puede observar que una de las principales problemáticas que presenta la industria es la falta de competitividad. Convirtiendo dicho factor en una gran barrera para entrar a competir con productos de alta calidad en mercados internacionales.

¹La almendra del negocio, Revista la barra ed 23, 2007,

tomado de: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia.htm>

²Panaderos y reposteros crearon la Cámara Nacional de la Panificación y la Repostería, Portafolio, tomado de:
<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS>

1.3 Teoría de internacionalización

1.3.1 Modelos de internacionalización y sus estrategias

Los modelos de internacionalización desde el punto de vista económico:

La internacionalización como concepto, es considerado un conjunto de operaciones que facilita el vínculo entre las empresas y los mercados internacionales. Cabe destacar, que los procesos de internacionalización desde el punto de vista de algunos autores, radica en el análisis de la naturaleza y de las causas de la inversión extranjera, que asociado a las inversiones directas son movimientos de capital, cuyo fin es establecer control en cuanto a la producción de los entornos internacionales. Dicho control permite eliminar la competencia o apropiarse de las ventajas de los países como lo son: la mano de obra calificada, materias primas baratas, acceso al mercado de capitales y la tecnología, haciendo uso de los factores que proporcionan los países con economías emergentes, generando mayor rentabilidad, ya sea para las empresas multinacionales o globales.

Según, Hymer (1976) quien es citado por Castro (2009), los procesos de internacionalización usados por las multinacionales, se basan en la necesidad de aprovechar las ventajas competitivas. En el caso colombiano, según los estudios realizados por Franco (2000) las motivaciones que impulsan a estas empresas en convertirse en multinacionales son: expandirse a nuevos mercados, defender mercados existentes, estimular las exportaciones de la casa Matriz, generar experiencia en otros mercados, estar cerca de los mercados de exportación, tener acceso a terceros mercados. Cabe destacar que estos aspectos varían de acuerdo a la industria a la cual pertenezca la empresa y al país al que se desea ingresar.

Es importante mencionar, que las empresas multinacionales no solo se enfrentan a la competencia a nivel local o nacional, también a la entrada de competidores internacionales, quienes generalmente entran al mercado con factores de diferenciación, afectando a las empresas establecidas en dicho mercado. Es por esta razón, que en la actualidad las empresas deben ir siempre en busca de la diferenciación, Porter (1994).

A partir de lo anterior, es importante ver como muchas empresas locales han sido adquiridas por empresas internacionales en los procesos de adquisiciones o fusiones como consecuencia de sus problemas financieros. En muchos de estos procesos de fusión, algunas compañías se enfrentan al riesgo de perder su marca o el reconocimiento adquirido durante años. A partir de la apertura económica, en Colombia se han generado una serie de adquisiciones y de fusiones como es el caso de Bavaria con SABMiller, Banco Granahorrar adquirido por el Español BBVA logrando que Colombia se posicione en el segundo lugar en cuanto a los países con más transacciones en América Latina.

Es importante resaltar, que aunque las inversiones extranjeras mencionadas favorecen las ventajas competitivas de las empresas locales, también generan factores no favorables para estas como la pérdida de identidad. En el caso Colombiano, se ha visto un notable problema de Monopolio especialmente en la industria de cemento, generando problemas de competitividad en los sectores.

1.3.1.1 Modelos de internacionalización

1.3.1.1.1 Modelo de Uppsala

El mundo actual se encuentra en medio de procesos de integración, (entre países, regiones, economías, costumbres) lo que se denomina globalización. Por esta razón, muchos organismos han visto la necesidad de entrar en estos tipos de integración, siendo esta una forma de generar oportunidades en el entorno. En el caso de las empresas, en las últimas décadas se ha hecho uso de múltiples estrategias, las cuales han sido el motor para el logro de las metas planteadas en mundo dominado por la globalización.

La globalización es un fenómeno que ha abierto el comercio entre países, generando procesos productivos que favorecen a las compañías a nivel de costos y otros aspectos. En este punto es muy importante el concepto de internacionalización. Según Claver et

Quer (2000) las empresas se motivan a internacionalizarse, persiguiendo varios objetivos, y estímulos los cuales se resumen a continuación.

Ilustración 4: EVALUACIÓN ENTRE LOS MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN Y OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Relación entre los motivos para la internacionalización y objetivos perseguidos

MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	OBJETIVO PERSEGUIDO
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de la demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o Know How (economías de alcance)
Inexistencia de demanda domestica sofisticada	Búsqueda demanda de calidad
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costes (economías de localización) o cercanía del consumidor
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de costes (economías de escala)
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costes (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costes (economías de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores y clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
globalización	Adaptarse al entorno

Fuente: Claver et Quer

Se debe resaltar, que para llegar a ser una empresa internacional el proceso de internacionalización debe realizarse de forma dinámica. Como resultado de la experiencia internacional, se puede determinar cuándo o en qué momento la empresa está en capacidad de alcanzar el grado más alto de internacionalización.

Del proceso anterior, surge el modelo de Uppsala, el cual habla que a medida que las empresas aumentan su conocimiento en los mercados internacionales, incrementaran sus recursos logrando mayor implicación en el mercado internacional.

El grado más alto de internacionalización se logra cuando hay inversión extranjera directa para esto se debe pasar por las siguientes etapas: Las licencias, las Exportaciones a través de filiales, Los representantes propios y la producción o ensamble en el exterior. Como consecuencia se ha intensificado la constante búsqueda de alianzas estratégicas que como dice Castro (2009) ayuden a consolidar, fortalecer y profundizar las estrategias de internacionalización dando estabilidad a los negocios.

Para este fin el modelo Uppsala establece cuatro pasos que las empresas suelen emplear cuando quieren entrar en un mercado extranjero determinado.

1. Actividades esporádicas o no reguladas de exportación: en este caso las empresas pueden involucrarse de forma indirecta a través de intermediarios. No hay trato directo con clientes o compañías en el extranjero. Sin embargo, la empresa puede tener contacto directo con clientes y negocios internacionales con el fin de conseguir relaciones a largo plazo.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

La clave de éxito de estos cuatro pasos se encuentra en lo que se denomina “distancia Física”, la cual determina que las empresas busquen internacionalizarse en aquellos países que tienen una cultura afín o similar a la de su negocio local, para que la experiencia los lleve poco a poco a ganar confianza y poder entrar a diferentes mercados. Sin embargo, se debe resaltar que para involucrarse de forma más directa en nuevos mercados se requiere de mayor conocimiento y experiencia. Así mismo, las empresas deben tener claro que los factores de mayor relevancia a la hora de adaptarse a nuevos mercados es: la diferenciación del producto por lugar de venta y la orientación al servicio al cliente.

En general, puede decirse que las empresas buscan mercados con un nivel de incertidumbre bajo pero con grandes oportunidades para enfrentarse a mercados de mayor complejidad o

“distancia Física” que requieren de mayor esfuerzo. Es decir, las empresas consideran tres factores críticos:

1. Mercados atractivos
2. Que no suponga grandes riesgos
3. Donde disponga de ventaja competitiva.

Como resultado se obtiene un proceso gradual de aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas: diferencias lingüísticas y dificultades de traducción; Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo o colectivismo, valores y costumbres; Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza y finalmente el Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno y el riesgo de inestabilidad, arancel de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales. Logrando un compromiso creciente en los mercados exteriores considerando el contexto cultural.

Modelo de los costos de transacción

Según la teoría de los costos de transacción dada por Anderson y Gtignon (1986) y Whitelock (2002), supone que los mercado perfectamente competitivos, no necesitan de ningún mecanismo de control para las actividades desarrolladas por sus organizaciones, debido a que no existen ningún mecanismos por parte de la competencia que genere sustitución. Es importante mencionar que los procesos de los costos de transacción están dados a partir de las ventajas que surgen de los procesos de internacionalización de aquellas empresas que quieren ser multinacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario relacionar los costos que existen de producir un bien en el país de origen versus producirlos en el país extranjero, como: la mano de obra, aspectos logísticos y reglamentaciones del país, y aquello que afecte temas tales como el precio y costos de producción. Se debe resaltar el tema de las maquilas, el cual está siendo utilizado por muchas multinacionales ya que es una forma de beneficiarse de las ventajas ya

mencionadas. Con lo anterior, es importante involucrar el termino Offshoring, que con la tendencia de producir a menor costo se ha hecho muy popular.

Cabe resaltar que la palabra maquila es empleada para referenciarse a las operaciones de producción compartida utilizada por las empresas transnacionales quienes montan sus plantas en lugares con salarios bajos en comparación al resto del mundo.

Modelo de Dunning

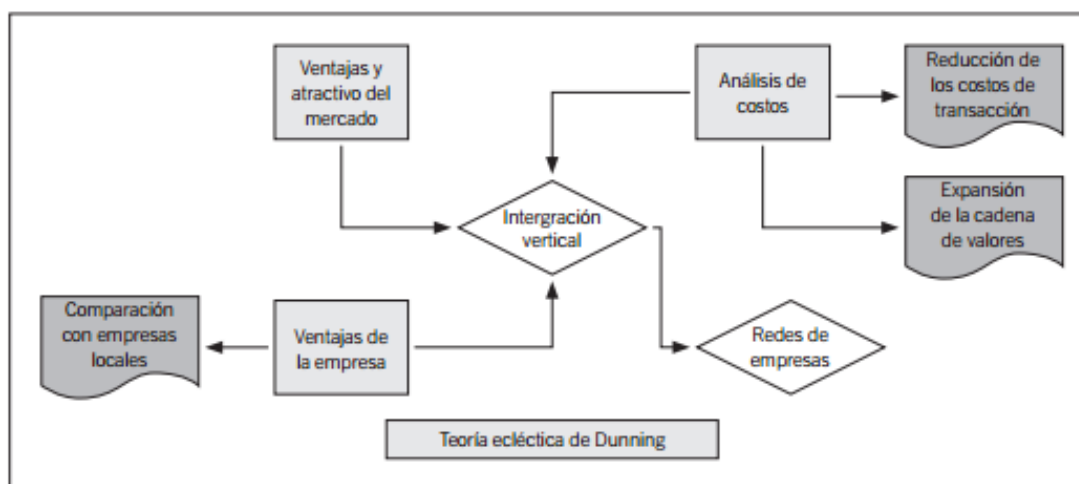
La teoría ecléctica de Dunning considera que las empresas se internacionalizan para obtener ventajas de propiedad sobre las empresas de otras nacionalidades, reduciendo los costos de transacción y obteniendo ventajas de localización en los países extranjeros Calderon (2005) citando a Dunning. Cabe resaltar que el éxito del modelo depende de la habilidad de las empresas para adaptarse a las condiciones del entorno internacional.

Teniendo en cuenta los apuntes dados por Dunning hay cuatro condiciones para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el mercado exterior a través de la inversión directa:

1. Hacer que la empresa aporte una ventaja propia al mercado lo cual puede ser a nivel de diferenciación o de costes.
2. La empresa debe contar con ventajas propias y que la explotación de estas sean más fáciles que venderlas o alquilarlas por medio de licencias a empresas locales.
3. A las empresas les debe ser rentable localizar sus plantas en otros países, teniendo en cuenta las ventajas que le brinden estos países para la producción de sus bienes.
4. Según Dunning, para que las empresas realicen inversiones extranjeras directas, los altos directivos deben evaluar que al producir en el exterior, este en total concordancia con la estrategia que tiene la organización al largo plazo.

Básicamente la teoría propuesta por Dunning funciona de la siguiente manera:

Ilustración 5: MODELO DE DUNNING



Fuente: Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: caso colombiano

1.3.1.2 Estrategias de internacionalización

Las estrategias internacionales sirven como referencia en la generación de valor en los productos, los cuales pueden ser producidos en un país, pero son comercializados en los mercados mundiales, dependiendo del tipo de estrategia que se vaya a implementar. Según Ireland et Hoskisson (2004), las empresas suelen utilizar dos tipos de estrategias internacionales: estrategia internacional de los negocios y la estrategia corporativa internacional, las cuales sirven de apoyo para entrar en el mercado mundial. Las estrategias corporativas se dividen en: multinacional, globales y transnacionales. Según el autor las estrategias transnacionales permiten a las empresas lograr eficiencia global y responder a lo local y las multinacionales descentralizan las decisiones, dejándolas en manos de unidades estratégicas.

Según Martínez (2006) las estrategias globales en cuanto a la localización, proporcionan beneficios como reducción de costos y mejoras en la calidad, entre otros. Por otro lado también se denomina estrategia internacional a la internacionalización. Según Carreto (2008), las compañías se hacen internacionales buscando lograr las siguientes estrategias: el deseo de buscar nuevos mercados, la necesidad competitiva de costos más bajos o el deseo de tener acceso a reservas de recursos naturales en otros países. Con base en lo anterior Hymer (1976), habla acerca de las ventajas que se obtienen como resultado de la internacionalización de las operaciones, como una forma de poseer grandes ventajas de operaciones que se pueden extender a todo tipo de actividades del negocio.

Exportaciones

Las exportaciones de productos también pueden ser consideradas como estrategias internacionales en los mercados. Según Czinkota et Ronkainen (2007), las empresas se involucran en procesos de exportación e importación de productos de manera directa o indirecta, es decir a través de relaciones directas con los clientes y el mercado o a través de intermediarios. Según este autor las empresas prefieren actuar de manera directa debido a las decisiones de costos.

Por otro lado, las exportaciones indirectas pueden ser resultado de una participación involuntaria, algunas empresas también escogen este método para entrar a mercados internacionales como una alternativa estratégica que conserva esfuerzo y recursos mientras aprovecha las oportunidades en el exterior. Por su parte con las exportaciones directas las empresas aprenden con mayor rapidez las ventajas competitivas de sus productos y por lo tanto pueden extenderse con mayor facilidad, logrando mayor control sobre las actividades externas y desarrollando relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes internacionales, gracias a lo cual alcanzan mayor crecimiento y éxito en el mercado internacional según Castro (2009).

En cuanto al trabajo a desarrollar la estrategia de internacionalización más importante a realizar será la de exportación. La idea principal es que las PYMES colombianas de la industria de panadería encuentren en los mercados internacionales, especialmente en el mercado de la provincia de Shanxi en China, ventajas en la venta de sus productos, teniendo en cuenta que este es un mercado potencial.

Franquicias

Otro tipo de estrategia de internacionalización es el sistema de franquicias, el cual según Claver et Quer (2000) es una manera de licencia en donde la empresa cede un sistema de negocio o propiedad Industrial a una empresa o a una persona independiente. Las franquicias nacieron por la necesidad de las empresas de crecer, diversificarse y entrar a nuevos mercados, aunque en sus inicios tuvo dificultades debido a la falta de conocimiento de las costumbre locales y las diversas regulaciones internacionales Alba (2004).

Cabe resaltar, que las franquicias se han convertido en una buena forma para que muchas empresas aprendan el Know how de las empresas internacionales en cuanto a procesos de: fabricación, comercialización y gestión de los productos y servicios, facilitando el aprendizaje de las organizaciones, Castro (2009). Se debe tener en cuenta que los contratos de las franquicias duran un periodo de 5 a 10 años, aunque suelen renovarse. En cuanto a los pagos de dividendos, el franquiciador retiene la mayor parte de los fondos de lo que genera el comercio.

Licencias

Las licencias, son un contrato el cual una empresa le permite a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación denominada regalía. Existen múltiples propiedades incluidas en las licencias algunas de ellas son: las patentes, las marcas registradas, derechos registrados, tecnología entre otras. Las licencias se han convertido en un atractivo para los gerentes de negocios internacionales, pues es una buena forma de ingresar a un mercado internacional, reduciendo costos ya que no requiere inversión en capital, ni participación detallada con los clientes extranjeros Czinkota et Ronkainen (2007).

Las licencias a lo largo del tiempo suelen convertirse en franquicias, debido a la transición del Know How, lo cual en el largo plazo genera el paso de regalías, Castro (2009). Cabe resaltar que los contratos de Licencias son usados por plazos de 16 a 20 años, siempre y cuando se involucren conocimientos técnicos, derechos de autor y marcas comerciales. En los procesos de entregar las licencias, los licenciarios suelen ser muy selectivos, por lo general siempre escogen empresas asentadas y que demuestren una buena posición para disponer de estas, Fernández (2005).

Joint venture

Es un proyecto entre dos o más empresas o empresarios, los cuales combinan sus habilidades y recursos, logrando alcanzar ciertas metas o llevando a cabo la explotación de un negocio, Echarri (2002).

Según Marguiña (2005) los Joint-Ventures son una forma de cooperación empresarial en un contexto competitivo que actúa como una “asociación empresarial estratégica” entre dos o más empresas nacionales o extranjeras que buscan lograr sinergias y beneficios mutuos compartiendo los riesgos que se presentan.

Por otro lado, el Joint-Venture puede generarse como una alianza contractual y temporaria concreta, en la que los inversores extranjeros buscan alianzas con capitales nacionales para tomar participaciones en mercados, que hasta el momento son desconocidos para ellos y de esta forma pueden ir aprendiendo un poco más.

Según Castro (2009) de alguna manera los Joint-Ventures son estrategias de cooperación internacional que proyectan a la empresa en el entorno internacional y soporta la teoría ecléctica de Dunning.

Es decir, por medio de las Joint Ventures las empresas pueden ir penetrando un nuevo mercado con ayuda de una empresa que ya está posicionada en él y esta puede ayudarlas a tener un menor impacto, dar más detalles del manejo, aprender de la cultura y adquirir conocimiento necesario, para que en un futuro la empresa pueda inclusive llegar a producir en el país de destino y sacar mayor provecho de los TLC, que en la actualidad han cobrado gran auge.

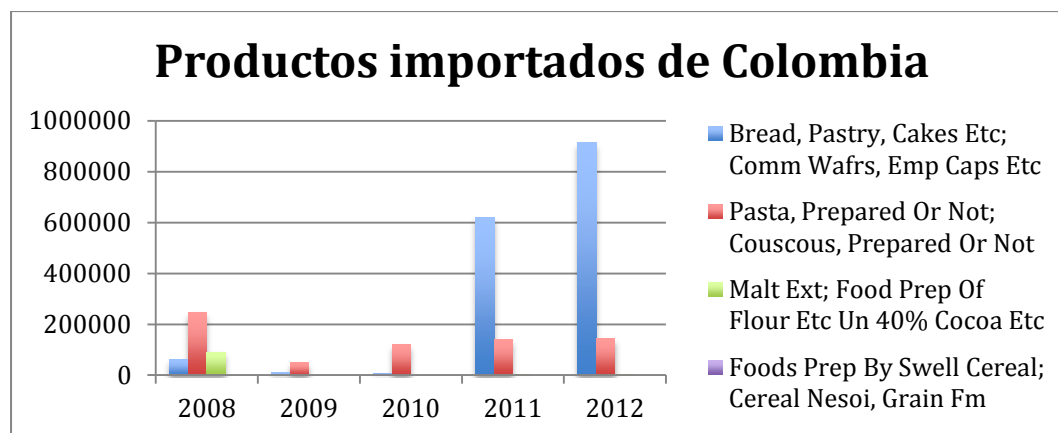
Offshoring

El offshoring es el traslado de las fábricas a lugares en donde los costos son menores. El traslado de las fábricas no implican cambios en los procesos ni en lo que producen, básicamente se toma la decisión de moverse de un lugar a otro, buscando mano de obra más barata, impuestos más baratos, y todo los recursos que necesita a menor costos, Friedman (2006). Un claro ejemplo de Offshoring es el movimiento de empresas colombianas a países como China e India, en donde los costos de producir determinado producto son mucho menores a comparación, del país de origen. Cabe resaltar que el proceso de Offshoring es una forma de organización que se conoce como organización extendida, en donde la casa Matriz, controla todo tipo de operaciones que se han trasladado al exterior, Castro (2009).

1.4 Estadísticas

A continuación se realizará un análisis de la balanza comercial de China, Colombia y la provincia de Shanxi para poder observar el comportamiento y relaciones de dichos lugares. Asimismo, de esta forma se podrá observar de manera más clara, cuales son los principales factores que tienen incidencia en las economías y mercado ya mencionados y también de estas con el resto del mundo.

GRÁFICA 8: PRODUCTOS IMPORTADOS DE COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

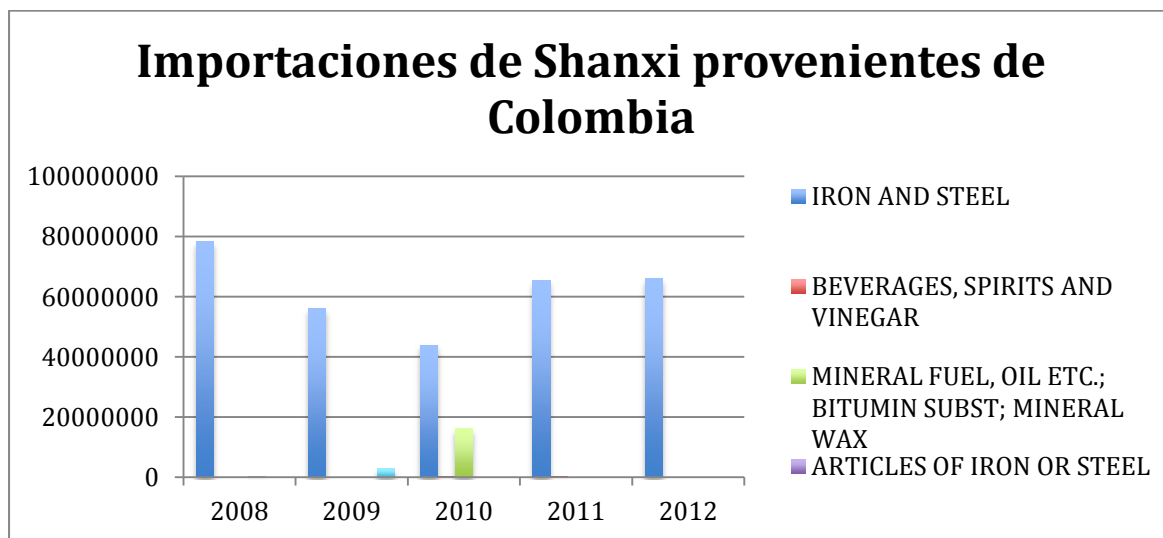
Tabla 1: Productos importados de Colombia

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012
Bread, Pastry, Cakes Etc; Comm Wafers, Emp Caps Etc	61100	11321	6588	621005	913403
Pasta, Prepared Or Not; Couscous, Prepared Or Not	247580	51102	120255	138743	144088
Malt Ext; Food Prep Of Flour Etc Un 40% Cocoa Etc	90704	0	0	2100	1319
Foods Prep By Swell Cereal; Cereal Nesoi, Grain Fm	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos de wiser Trade

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se puede ver el comportamiento de las importaciones de China procedentes de Colombia. Es claro notar el crecimiento considerable que ha tenido la importación de productos tales como las galletas, ponqués y pan, en comparación a otros productos pertenecientes al sector de preparación a base de cereales harina almidón fécula o leche productos de pastelerías, preparaciones alimenticias de harina que no contengan cacao o con contenido de cacao sea inferior al 40%. Aunque el comportamiento no es alto en comparación con otros productos, es un sector que se ha mantenido en crecimiento constante demostrando un posible mercado para innovar con productos de dicha categoría.

GRÁFICA 9: IMPORTACIONES DE SHANXI PROVENIENTES DE COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

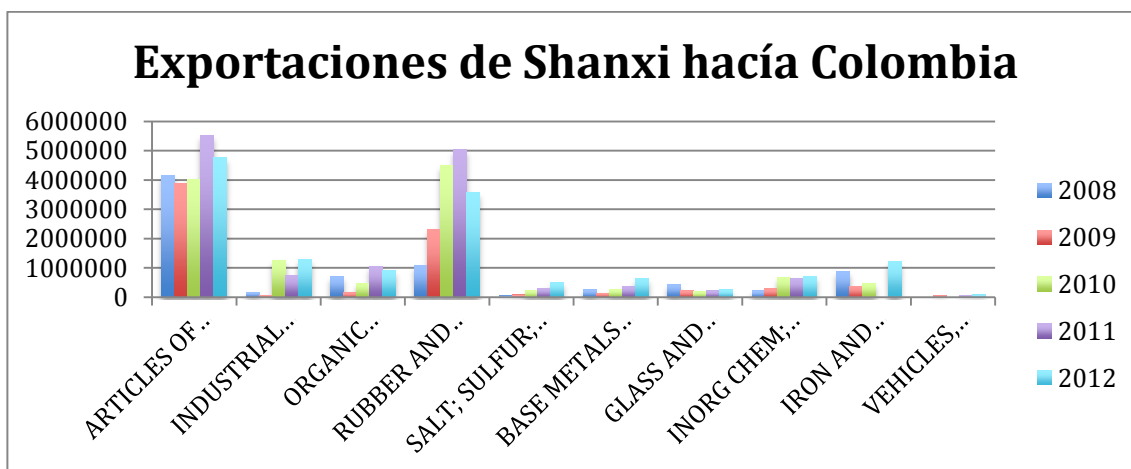
Tabla 2: Importaciones de Shanxi provenientes de Colombia

	2008	2009	2010	2011	2012
IRON AND STEEL	78489993	56015298	43993481	65411091	66056378
BEVERAGES, SPIRITS AND VINEGAR	0	0	46939	53469	0
MINERAL FUEL, OIL ETC.; BITUMIN SUBST; MINERAL	0	0	16251821	0	0
ARTICLES OF IRON OR STEEL	312234	0	0	0	0
NICKEL AND ARTICLES THEREOF	0	3011947	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

Con base en la gráfica anterior, se puede decir que Shanxi ha tenido un comportamiento estable en las importaciones provenientes desde Colombia en los dos últimos años, especialmente en lo que respecta al hierro y al acero, aunque este tuvo caídas durante los años 2009 y 2010. También se puede observar que el mayor crecimiento que se ha reportado para estas importaciones ha sido durante el año 2008. Se puede observar importaciones de otras industrias, pero estas no han tenido mayor relevancia en cuanto al tema de importaciones provenientes de Colombia. Por otro lado, la gráfica anterior demuestra que no es una provincia donde la industria de panadería y pastelería de origen colombiano tenga gran peso pues no se ve reflejado en los datos hallados.

GRÁFICA 10: EXPOTACIONES DE SHANXI HACÍA COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

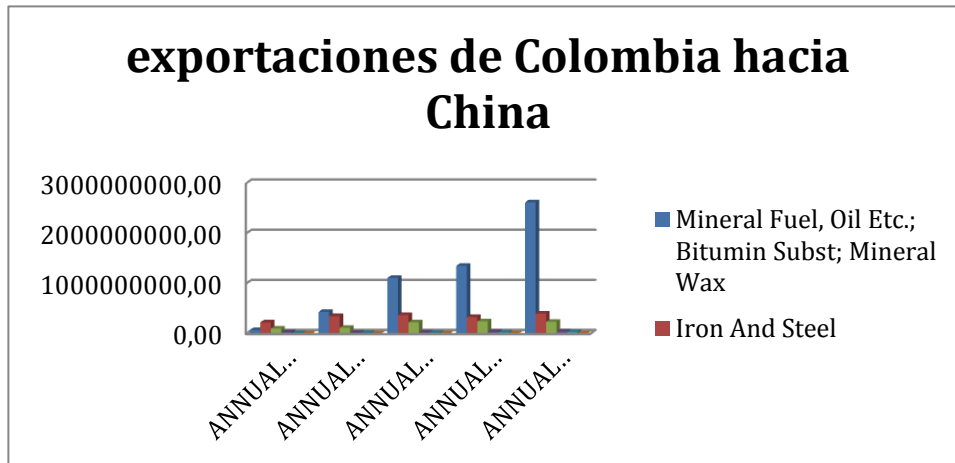
Tabla 3: Exportaciones de Shanxi hacia Colombia

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012
ARTICLES OF IRON OR STEEL	4163208	3891327	4024779	5529768	4775039
INDUSTRIAL MACHINERY, INCLUDING COMPUTERS	178072	78051	1263267	748541	1285920
ORGANIC CHEMICALS	705210	160336	481596	1041962	908801
RUBBER AND ARTICLES THEREOF	1094405	2317169	4489416	5028038	3585772
SALT; SULFUR; EARTH & STONE; LIME & CEMENT PLAST	49360	80010	239213	316614	504420
BASE METALS NESOI; CERMETS; ARTICLES THEREOF	261903	146450	274452	370963	643553
GLASS AND GLASSWARE	439199	231031	202814	223362	253608
INORG CHEM; PREC & RARE-EARTH MET & RADIOACT C	222869	286892	676655	642078	707983
IRON AND STEEL	871234	379356	464283	2700	1221673
VEHICLES, EXCEPT RAILWAY OR TRAMWAY, AND PARTS	8800	63282	0	73419	92676

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

Es importante resaltar las exportaciones de Shanxi hacia Colombia pues a pesar de que es una provincia de la cual se tiene poco conocimiento, tiene gran movimiento e impacto en la balanza comercial colombiana. Como se observa en la gráfica anterior, Shanxi exporta gran cantidad de productos, principalmente procesados y de valor agregado. Esto genera la posibilidad de que en un futuro Colombia pueda darle un giro a la balanza comercial y así aprovechar esta relación e intercambio de productos para abrir nuevos mercados. Asimismo, se demuestra que a pesar de que generalmente se habla de exportaciones Chinas se puede enfatizar que cada provincia puede generar un impacto diferente sobre la economía Colombiana, dando pie para enfocarse en un mercado más segmentado.

GRÁFICA 11: EXPORTACIONES DE COLOMBIA HACÍA CHINA



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

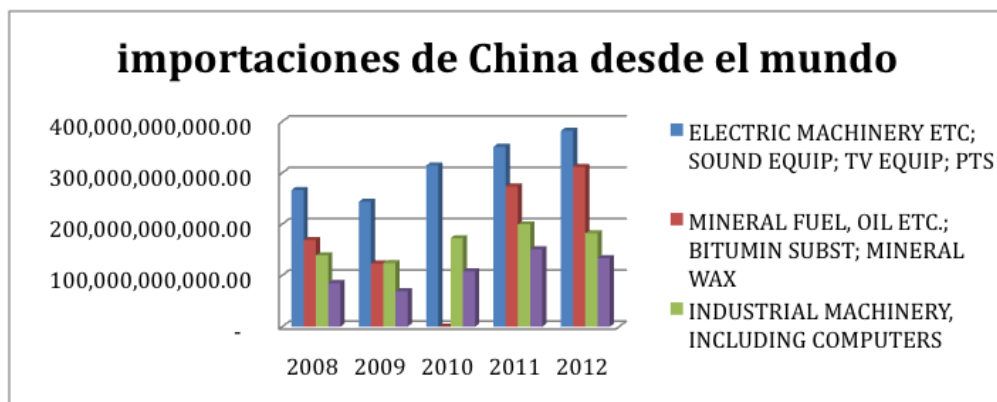
Tabla 4: Exportaciones de Colombia Hacia China

Descripción	2005	2006	2007	2010	2011	2012
TOTAL ALL COMMODITIES	236688845,7	452420408,3	784758134,6	1,752,272,029.0000	1,989,061,245.9900	343,081,151.3200
Mineral Fuel, Oil Etc.; Bitumin Subst; Mineral Wax	0.0000	0.0000	0.0000	1,104,710,289.3500	1,345,019,506.6900	609,635,115.9300
Iron And Steel	147,637,478.9500	216,311,777.4300	492,312,330.6400	363,689,078.7200	323,619,834.2400	392,290,827.5800
Copper And Articles Thereof	62,387,793.5700	198,088,646.4400	230,322,602.7400	217,813,293.0700	237,987,564.5700	229,177,358.4100
Raw Hides And Skins (No Furskins) And Leather	8,009,282.8500	9,962,090.8400	26,468,979.1100	17,992,009.9000	29,676,949.5900	38,525,831.0900
Aluminum And Articles Thereof	4,554,811.5900	10,163,305.3700	13,470,103.5900	14,082,668.7700	15,881,226.1100	28,734,493.5000
Prep Cereal, Flour, Starch Or Milk; Bakers Wares	54.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

En la gráfica anterior se analiza las exportaciones de Colombia hacia China, es claro ver como el comercio de minerales como el carbón y de petróleo ha tenido un fuerte crecimiento a partir del 2010. En cuanto a otros productos tales como el hierro se ha mantenido constante durante los últimos 5 años sin tener un alto impacto en las exportaciones. Respecto a los productos alimenticios no se puede evaluar ningún tipo de comportamiento dado que en los últimos años Colombia no ha exportado. El último año en el que se registraron exportaciones de la industria de panadería y pastelería fue en el 2005 demostrando así un bajo impacto y comercio en dicho sector.

GRÁFICA 12: IMPORTACIONES DE CHINA DESDE EL MUNDO



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

Tabla 5: Importaciones de China desde el mundo

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL ALL COMMODITIES	1.131.468.686.453,00	1.000.578.478.024,00	1.375.450.695.088,00	1.691.888.797.404,00	1.748.510.037.851,00
ELECTRIC MACHINERY ETC; SOUND EQUIP; TV EQUIP;	266.639.433.183,00	243.779.429.464,00	314.405.306.398,00	350.956.098.103,00	381.586.805.679,00
MINERAL FUEL, OIL ETC.; BITUMIN SUBST; MINERAL WA	168.643.090.128,00	123.147.864.713,00	188.381.493.750,00	273.457.071.327,00	311.608.252.312,00
INDUSTRIAL MACHINERY, INCLUDING COMPUTERS	138.707.411.953,00	123.814.443.137,00	172.403.373.229,00	199.569.373.291,00	181.943.701.822,00
ORES, SLAG AND ASH	85.235.746.905,00	68.822.994.464,00	107.968.935.200,00	150.656.189.158,00	133.639.115.504,00

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

En la gráfica anterior se puede ver el comportamiento de las importaciones de China procedentes de todo el mundo. Se puede analizar el gran impacto que tienen las importaciones de electrodomésticos y de minerales principalmente. Una vez más se observa la materia prima como principal contribuyente a la balanza comercial. Asimismo, se puede corroborar que las importaciones de elementos alimenticios no tienen gran influencia en dicho mercado pues no aparecen en los primeros 10 puestos de las importaciones de este país.

GRÁFICA 13: EXPORTACIONES DE CHINA HACÍA EL MUNDO

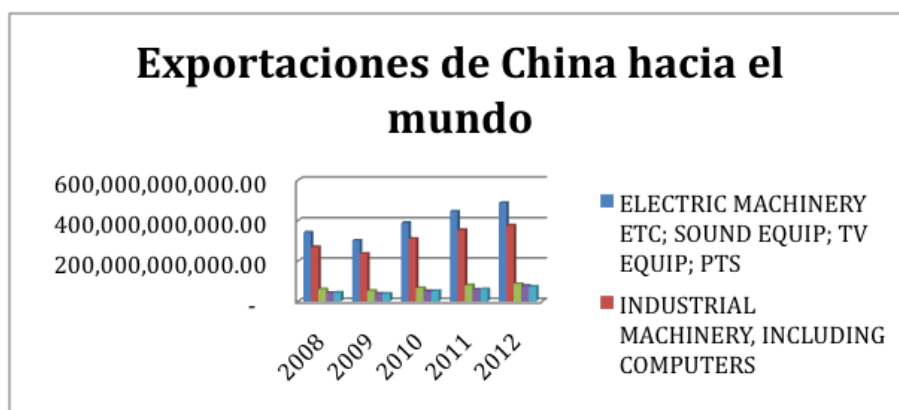


Tabla 6: Exportaciones de china hacia el mundo

Description	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL ALL COMMODITIES	1,428,869,189,117,	1,200,362,414,318,00	1,576,817,466,493,00	1,896,569,742,646,00	2,048,159,178,680,00
ELECTRIC MACHINERY ETC; SOUND EQUIP; TV EQUIP; PTS	342,081,747,496,00	301,214,555,199,00	388,915,962,066,00	445,821,783,509,00	487,492,096,994,00
INDUSTRIAL MACHINERY, INCLUDING COMPUTERS	268,740,030,791,00	235,952,012,835,00	309,957,993,385,00	353,905,018,140,00	376,029,581,610,00
APPAREL ARTICLES AND ACCESSORIES, KNIT OR CROCHET	60,590,100,697,00	53,771,834,699,00	66,707,052,276,00	80,183,012,206,00	87,063,534,062,00
FURNITURE; BEDDING ETC; LAMPS NESOI ETC; PREFAB BD	42,785,731,369,00	38,957,338,402,00	50,609,634,007,00	59,372,556,894,00	77,908,119,858,00
OPTIC, PHOTO ETC, MEDIC OR SURGICAL INSTRMENTS ETC	43,385,464,589,00	38,941,414,115,00	52,160,771,689,00	60,743,610,765,00	72,818,287,296,00

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Wiser Trade

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se puede ver el comportamiento de las exportaciones Chinas, hacia distintos lugares en el mundo. Cabe anotar el crecimiento que han tenido las exportaciones tales como las de las maquinarias eléctricas, como: equipos de sonido, televisores computadores entre otros. Se puede observar que el fuerte de la industria China es la tecnología y productos tejidos a base de lana. Asimismo, al comparar la gráfica de las exportaciones con la de las importaciones se puede observar que la balanza comercial es relativamente homogénea ya que en los últimos años ha tenido un comportamiento similar.

En general, se puede decir que China es un país que centra su balanza comercial alrededor de la tecnología y los productos minerales. Esto se puede deber a que es un país netamente industrializado. Sin embargo, se debe resaltar la importancia del crecimiento de otros sectores tales como la agro industria, que aunque no reporte un crecimiento significativo si ha demostrado una mejoría a través de los años.

2. ANÁLISIS DE CASOS DE LA INDUSTRIA PANADERÍA

La industria de panadería en Colombia se ha caracterizado por estar compuesta de empresas artesanales, sin embargo, en los últimos años se ha visto gran interés en las empresas por invertir en nuevas tecnologías que las ayuden a mejorar sus mercados. Este comportamiento se evidencia en empresas de carácter internacional como Bimbo, Pan Pa Ya y Ramo que aunque no ha llevado sus productos al exterior se ha interesado por internacionalizarse.

Se debe resaltar que Colombia es un mercado que no ha tenido grandes exportaciones a nivel de la industria de panadería, por el contrario es un gran importador de productos de dicho sector. Asimismo, se ha observado la importancia de generar productos de alta calidad y de valor agregado que cumplan con los estándares internacionales. En el caso específico de China se ha observado que son muy exigentes en cuanto al sabor y la presentación lo que lo convierte en un gran reto para las empresas colombianas.

Sin embargo, los empresarios colombianos deben aprovechar el conocimiento y la tradición que caracteriza el mercado nacional en la industria de panadería ya que esto podría brindar grandes ventajas y oportunidades a la hora de explorar un mercado internacional.

Finalmente, para lograr eliminar esas barreras con éxito se deben generar asociaciones entre los empresarios de la industria ya que esto generara mayores oportunidades de apertura a nuevos mercados así como facilitar el contacto y conocimiento necesario a la hora de internacionalizarse. Esto se podrá evidenciar en el análisis de los casos a continuación.

2.1 Caso Ramo

2.1.1 Historia

Illustration 6: Logo Ramo



Fuente: Ramo.com

Productos Ramo S.A. es una popular compañía de refrigerios localizada en Cundinamarca, fundada por Rafael Molano Olarte y su esposa Ana Lucía Camacho en 1950. Su misión es darle a cada colombiano la mejor calidad al mejor precio y es esto lo que ha convertido al Chocoramo en producto insignia del país.

La idea del negocio surge cuando el Sr Molano llevaba a sus compañeros de trabajo los ponqués preparados por su esposa. Tenían gran aceptación, razón por la cual inclusive le compraban por encargo. Al ver que su producto tenía tal acogida el Sr Molano decide ampliar su negocio y empieza a vender en las tiendas de barrio, tuvo varias complicaciones; sin embargo, esto no lo detuvo, aprendió de las necesidades de los clientes y así se convirtió en la primera marca local en ofrecer ponqués tajados y con empaques individuales.

En 1964, el Sr. Molano inicia en la Carrera 33 con Calle 6 en Bogotá, la producción industrial de su producto dando como resultado el nacimiento del Ponqué Ramito y la línea Gala.

En 1969, el Sr Molano tuvo que enfrentar la alta demanda de sus productos construyendo una nueva planta de producción en el Parque Industrial Ramo en Mosquera, conocido hoy como uno de los sectores industriales más importantes del país. Junto con esta expansión Ramo decidió hacer el lanzamiento de nuevos productos como las Achiras, Colaciones Ramo, Galletas y el famoso y tradicional Chocoramo.

El alza en los precios de las materias primas para la producción, llevaron a Don Rafael a hacer una integración hacía atrás dando inicio a la granja avícola Avinsa, la cual proporciona la mayoría de los huevos que necesita la empresa. Por otro lado, productos Ramo revolucionó el sistema de distribución en Colombia, se inspiraron en los triciclos utilizados en China para

poder llegar con mayor economía y eficiencia a todos los rincones del país. Ramo también es dueño de un molino de trigo donde muelen la materia prima que importan.

Ramo siempre ha estado muy bien posicionado en el mercado y a través de las distintas generaciones, sin embargo en 1995 llega Bimbo a Colombia, su principal competencia. Desde entonces Ramo ha luchado por mantener su participación y posicionamiento, para esto ha sabido interpretar los cambios producidos tanto en el entorno como en el mercado, así como a las exigencias de los consumidores. Como resultado Ramo es considerado como un producto tradicional de nuestro país con gran aceptación.

A partir del 2008 Productos Ramo S.A decide pasar su administración a personas ajenas a sus familiares. En la actualidad, Carlos Hugo Escobar es el presidente de la compañía y responsable del direccionamiento estratégico, buscando mejorar día a día sus procesos y manteniendo su posición en el mercado.

2.1.2 Portafolio de productos

Actualmente, Ramo cuenta con cuatro líneas de productos pues en 2011 decidieron implementar la estrategia de extensión en algunas de sus líneas. A continuación se puede observar los diferentes productos que ofrecen:

- Colaciones. Se dividen en cinco productos los cuales son: Panderitos, Surtidas, Ochos, Española y Tesoro.
- Ponqués. Se dividen en siete productos: Felicidades, Gala, Tradicional, Mis nueves, Gansito, Ramito, Chocoramo y Chocobarra.
- Fritos. Se divide en dos tipos de productos: Maicitos y Tostacos cuya base es el maíz.
- Galletas. Se dividen en cuatro tipos: Lecherita, Limoncitas, Caramelitos y Cucas.

2.1.3 Canales de distribución

Ramo siempre ha tenido como objetivo llegar a cada rincón de Colombia, cuenta con tres principales plantas de producción: Bogotá (Mosquera), Antioquia y Sabaneta. La planta de Antioquia (Sabaneta) fue abierta a finales de los años 60 para aumentar su cobertura en el área metropolitana de Medellín. A mediados de los años setenta abrieron la planta de Valle (Palmira) donde siguieron expandiendo su nivel de cobertura.

A pesar de todos sus esfuerzos y su inmejorable red de distribución detallista, aún no extienden su cobertura a todo el país, razón por la cual están buscando convertirse en una empresa con 100% cobertura nacional. Hoy en día cuentan con aproximadamente 300,000 detallistas pero la idea es alcanzar los 450,000 en 2012-2013. Asimismo, están buscando fortalecer sus ventas para lograr la cobertura que tienen en zonas como Bogotá y el centro donde colocan el 70% de la producción.

Por otro lado, Ramo ha buscado abarcar el mercado Antioqueño abriendo una nueva planta de producción en Caldas y busca aplicar la misma estrategia para la Costa Caribe abriendo una nueva planta de producción en Barranquilla, de esta forma atenderá dichas zonas que han estado un poco desatendidas.

Para reforzar sus canales de distribución, Ramo adquirió la tecnología SIG la cual ayuda a brindar un mejor servicio al cliente, identificando sus necesidades y analizando las ventas de sus productos. Gracias a esta adquisición Ramo ha podido aumentar en un 10% la cantidad de clientes en cada zona de venta.

Si bien es cierto que Ramo tiene una muy buena distribución (producen 600.000 productos diarios) utilizando canales tales como: grandes superficies, supermercados y distribuidores, las tiendas minoristas conocidos popularmente como “tiendas de barrio” siguen siendo su canal más fuerte. Sin embargo, cada vez las grandes superficies cobran mayor auge y hacen que la demanda de productos Ramo en las tiendas de barrio se vea afectada, generando así un fuerte impacto en las ventas de la compañía.

2.1.4 Situación en el año 2011

Para este año, Productos Ramo S.A. se ha convertido en una empresa con más de 2500 empleados en todo el territorio nacional. Adicionalmente, se presentaron grandes cambios tales como una nueva imagen y nuevas presentaciones para sus productos tradicionales, todo esto como parte del proceso de transformación y de nuevas estrategias que la empresa ha implementado, para enfrentar los cambios y requerimientos de mercado actual.

Durante el primer semestre del año, Ramo hizo lanzamiento de nuevos productos como el Gansito de Arequipe y Chocolate. En el segundo semestre siguió en su proceso de innovación con la salida al mercado de Ramitos Frutos Rojos y Ramitos Frutos Amarillos, Galletas Artesanas de Trigo Entero y Trigo Entero con Miel Natural. Así mismo, extendieron la línea de Ponqué Ramo con su nuevo sabor de nuez y el Chocorramo mini.

En Septiembre de 2011, Productos Ramo S.A decidió entrar al mercado de productos saludables con el lanzamiento de sus galletas Artesanas, un producto saludable y libre de grasa que a su vez es una buena fuente de fibra, libre de colorantes y conservantes artificiales. Lo que demuestra que día a día la empresa busca suplir las necesidades y adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado; demostrando que a pesar de ser una empresa que se destaca por ser un producto tradicional, las marcas deben estar en constante evolución acorde con nuevas tendencias y evitar el estancamiento y la quietud.

En cuanto al tema financiero el total de los ingresos operativos netos aumentaron en 19,03% pasando de COP \$180,090,387 miles (2010) a COP \$214,365,767 miles (2011). A pesar de esto la utilidad neta disminuyó 9.79% alcanzando los COP \$11,676,021 miles (2011) comparado con una ganancia de COP \$12,942,690 miles del periodo anterior (2010). Lo que demuestra que Ramo debe generar grandes esfuerzos para volver a ganar nombre y aumentar sus ventas, ya que a raíz de esto Ramo ha bajado en el ranking de panaderías con mayores ventas en Colombia.

2.1.5 Proceso de internacionalización

En la actualidad Ramo no exporta ningún tipo de producto sin embargo para Carlos Hugo Escobar, su nuevo presidente, la internacionalización y el fortalecimiento de la empresa en la Costa Caribe son factores de real importancia. En el periódico portafolio (2011) Escobar dejó claro que la empresa está consiguiendo los permisos y documentación necesaria para comenzar un proceso de internacionalización de las masas de los productos debido a la solicitud de Colombianos y colonias Latinoamericanas en países como Estados Unidos y España. Sin embargo, aclaró que es un proceso que tomará más o menos 4 o 5 años. Asimismo, Escobar dijo al periódico La República que la empresa está concretando la alianza con un socio estratégico para poder comenzar a exportar, de esta forma podrán aprovechar la plataforma de dicho socio para entrar en un nuevo mercado y dicha compañía podrá innovar y ofrecer nuevos productos localmente.

Debe quedar claro que Ramo no está interesado en exportar su producto final, por lo contrario buscan conseguir asociaciones con empresas que estén interesadas en maquilarles el producto u hornearlo en el país de destino, ya que para la empresa es muy importante que el producto llegue al consumidor fresco y con excelente calidad. Razón por la cual piensan exportar un producto semi-elaborado. Esto toma tiempo ya que Ramo debe hacer las investigaciones pertinentes, para lograr hacer una nueva materia prima que cumpla con los requisitos y licencias exigidas por los países en los que desea penetrar, razón por la cual, es un proceso que pretende incorporar en un mediano plazo. Según Molano, este es un total desafío para la compañía pero afirma tener la fórmula según la FDA para exportar a los Estados Unidos.

Ramo piensa empezar su proceso de internacionalización con sus productos más representativos como lo son: el Gala, Ponqué Ramo, Chocorramo y Achiras.

Adicionalmente, para conseguir la expansión de la marca a nivel internacional como lo es la logística y distribución, la empresa también debe enfrentar la falta de investigación de las

tendencias del mercado global pues Ramo es una empresa que genera pocos cambios en la imagen, publicidad, la presentación y empaques de sus productos así como en la necesidad inmediata de cualquier nuevo mercado. Ramo es una empresa muy colombiana y cuando han intentado generar cambios de imagen, son los mismos consumidores los que hacen sentir su peso y el gusto por la imagen tradicional, razón por la cual deben tener claro las exigencias de los mercados externos ya que es un escenario totalmente diferente al que se desenvuelven en la actualidad.

2.1.6 Factores de éxito

El principal factor de éxito de Ramo es que es un producto líder con más de 50 años en el mercado haciéndolo un producto tradicional que ha pasado de generación en generación, ganándose el cariño de los colombianos dentro y fuera del país. Es un producto que en la actualidad tiene el 85% de la participación en el mercado y día a día busca mantenerla y aumentarla.

Por otro lado, es una empresa que se ha mantenido en constante crecimiento pues para 2011 el crecimiento en ventas fue del 11% (270,000 millones) así mismo se han dedicado a invertir en temas de innovación pues en los últimos tres años se han convencido que es posible generar nuevas ideas y estar abiertos al cambio; razón por la que han tomado la decisión de aceptar el riesgo de entrar a competir en nuevos mercados y de modificar un poco su portafolio de productos.

Adicionalmente, se encuentra que Ramo tiene un muy buen manejo de los que denominan el Dis-Cos (disciplina y costos), con esta estrategia Ramo busca ajustarse a los tiempos, movimientos, objetivos y el cumplimiento de los costos mediante la optimización al ciento por ciento de los recursos utilizados.

Finalmente, se observa que es una empresa que siempre está pensando en la competitividad pues siempre busca dar productos de excelente calidad, con un buen sabor y mucha frescura a

precios muy accesibles, con una distribución generalmente hecha de manera directa para mantener el control y verificar que los estándares de calidad requeridos se cumplan a cabalidad.

Ilustración 7: PASOS PARA EL ÉXITO



Fuente: El emprendimiento y empresarismo en las MIPYMES, Frustración o éxito, Corre Carlos Gabriel, Universidad de América

En conclusión se puede decir, que Ramo es una empresa que surgió de una idea emprendedora que tuvo el Sr Molano y que a raíz de esto siempre ha buscado la forma de mantenerse en el mercado. Ramo ha logrado inclusive mirar al futuro para conquistar nuevos mercados y posicionar un producto tan colombiano en otros mercados.

2.2 Caso Noel

2.2.1 Historia

Ilustración 8: Logo Noel



Noel inicia sus primeros pasos en Medellín en el año de 1916 bajo el nombre de Fábrica de Galletas y Confites por iniciativa de un grupo de empresarios locales. Sin embargo, fue hasta 1925 que se empieza a observar el reconocido logo de papá Noel que identifica a la Industria Alimenticia Noel. Desde un principio los directivos crearon una estrategia en la que pretendían que la marca fuera asociada con recuerdos de buenos momentos en la época de Navidad, logrando un

Fuente: Noel.com vínculo familiar con el consumidor.

En 1933, Compañía Nacional de Chocolates se convierte en accionista de Galletas Noel S.A, mediante el aporte de maquinaria para fabricar golosinas y la marca DUX, generando el primer paso de alianza empresarial que sería más adelante, la que ayudaría al nacimiento del Grupo de Alimentos que hoy en día consolida a Compañía Nacional de Chocolates. Para esta época la empresa cubría la demanda de la mayor parte del territorio colombiano, lo que hizo posible la inauguración de puntos de ventas en las principales ciudades del país. En este punto Noel decidió aumentar su portafolio de productos sacando al mercado marcas como: Tropical, Gloria, Caravana, Sultana y Festival. Con su innovación y la cobertura Noel se ganó el aprecio y cariño de los consumidores y decidió ampliar sus horizontes.

En 1960, debido a las oportunidades que observó en el mercado, Industria Alimenticia Noel decidió entrar al mercado de las carnes adquiriendo Productos Zenú. En vista de que estaban ampliando de tal forma su portafolio de productos e innovando en una nueva industria, en 1965 deciden cambiar la razón social a Industrias Alimenticias Noel S.A

En 1980, el mercado tenía gran diversificación de productos que satisfacían cualquier tipo de gusto. Por tal razón, los directivos de Industrias Alimenticias Noel decidieron generar una

estrategia enfocada en “innovación de producto”, para esto decidieron crear productos nuevos con diversas marcas para que el consumidor siempre tuviera una opción para escoger.

Como la estrategia era tan ambiciosa se requirió una gran cantidad de materia prima y como el trigo en su gran mayoría era importado, la empresa tomó la decisión de hacer una integración hacia atrás y adquirir Molinos Santa Marta S.A. Gracias a esta adquisición Noel logró tener mayor control de los precios y el volumen de los recursos básicos para la industria.

En 1995, fundó la primera empresa comercializadora en el exterior, la Corporación Distribuidora de Alimentos S.A (Cordialsa) en Ecuador. Asimismo, abrieron mercado en Venezuela con la Empresa Distribuidora de Venezuela, hoy denominada Cordialsa Venezuela S.A. Estos serían los primeros pasos para cumplir el objetivo de ser una de las empresas más reconocidas a nivel regional.

En el 2000, Noel buscó ser una empresa proveedora de productos de alta calidad, para eso decidió cumplir con los certificados ISO en los que se garantiza mantener procesos limpios en manufactura. Sin embargo, su mayor estrategia fue dirigida a publicidad fomentando la vinculación de marca “emotiva” con el individuo, y resaltando su eslogan de: “las galletas del toque secreto”.

En el 2002, Industria Galletas Noel dio origen a Inver Alimenticias Noel la cual tenía inversiones en el negocio de las galletas, los cárnicos y las golosinas de azúcar. Sin embargo, en este año, tomó la decisión de separar las operaciones Zenú para enfocarse en el negocio de las galletas. También fundó la compañía distribuidora de México hoy conocida como Cordialsa México.

En el 2004 Noel continuó con su expansión internacional, adquirió Nestlé de Costa Rica y fundo la compañía distribuidora de Cordialsa en: Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El salvador y Honduras.

En el 2006 la Dirección Seccional de Salud de Antioquia, le otorgó la Certificación BASC 00/06 en Condiciones Sanitarias y las Buenas Prácticas de Manufactura. En ese mismo año, el INVIMA, le otorgó la certificación al Sistema HACCP y, a finales de año la empresa logró obtener el certificado de estándares de Seguridad Comercial BASC.

En los siguientes años Noel decidió tomar ciertas medidas estratégicas en las que adquirió el 30% de Galletas Noel que poseía Danone, generó una fusión con Inversiones Nacional de Chocolates S.A. Absorbió a Inver Alimenticias S.A convirtiéndose en el dueño del 100% del negocio cárnico, galletas, chocolates, pasta y café. Adquirió Meals de Colombia extendiendo sus líneas de productos a la industria de helados. Adquirió Galletas Pozuelo en Costa Rica. Dio origen a Nacional de Chocolates de Perú participando con sus negocios principales (galletas, golosinas y chocolates). Generó una fusión entre las redes de distribución de Cordialsa de Centro América para mejorar su eficiencia y efectividad. Compró Nutresa S.A. de C.V., en México y Fehr Holdings, LLC, en Estados Unidos

Hoy en día Industria Alimenticia Noel es conocida como el Grupo Nutresa S.A, ha logrado mantener su mercado, con cifras de 51% de participación. Asimismo, ha conseguido un amplio recorrido en el mercado nacional e internacional gozando en su etapa de madurez de recordación en todos sus consumidores. Lo anterior, gracias a su estrategia de vinculación de marca emotiva con el individuo, siendo capaz de dedicarse a la expansión de mercado nacional y dando un amplio respaldo a sus operaciones. Según Bordenave Noel es una compañía orientada a sus clientes y que desarrolla su gestión en conjunto con sus colaboradores y proveedores, para garantizar la calidad de sus productos y la innovación, en su propósito permanente de brindar bienestar, nutrición y placer a sus consumidores.

Lo anterior es la razón por la cual la empresa en la actualidad hace parte de uno de los 6 negocios de alimentos de Grupo Nacional de Chocolates, es uno de los fabricantes de galletas más importantes en América Latina y es capaz de atender a la comunidad hispana de los Estados Unidos logrando así, posicionarse en los mercados que se encuentra en la actualidad.

2.2.2 Portafolio de productos

Noel inició como una fábrica enfocada básicamente en golosinas y confites más que en galletas, sin embargo, hoy las galletas son su fuerte. Entre las de mayor número de venta se destacan: Saltín Noel, Ducales y Festival que representan el 70% del total de las ventas. El portafolio de Noel es muy diversificado como se puede observar a continuación:

- **Saltín Noel:** Su galleta tradicional, se caracteriza por ser un producto altamente crocante y salado. Es una galleta que sirve para acompañar diferentes tipos de comidas.
- **Ducales:** Las galletas conocidas por ser las del “toque secreto” son unas galletas que combinan el sabor dulce y salado dándole un toque único.
- **Festival:** Son galletas de dulce rellenas de crema de distintos sabores, son adecuadas para toda ocasión y generalmente los niños en Colombia las llevan en su lonchera.
- **Tosh:** hace parte de la línea saludable de Noel. Cuenta con productos integrales, con semillas que brindan una nutrición balanceada. Hoy en día han incursionado en este producto y han extendido su línea hacía los helados.
- **Dux:** Galletas que combinan el sabor de las galletas Ducales y las Saltín se caracterizan por un slogan de “la galleta para gente con actitud”.
- **Minichips:** hace parte de sus productos de dulce. Son galletas de vainilla con chispas de Chocolate. Tienen gran recordación por su frase: “A que no puedes comer sólo una”.
- **Antojos:** las tradicionales galletas de Noel, están enfocadas especialmente para regalar en época de festividades navideñas.

- **Wafers noel:** son las galletas que los llevaron al estrellato en el exterior, se caracterizan por ser crocantes por fuera y suaves por dentro.
- **Galleta tipo leche:** Es una galleta tradicional y reconocida de la marca, se caracteriza por tener un sabor suave, y por compartirse en momentos especiales.
- **Sultana:** las Galletas que han existido desde los inicios de la compañía sirven para comer solas o como complemento o ingrediente de deliciosos postres.
- **Oro crema:** Galletas similares a las wafer con una galleta crocante por fuera y un centro suave y cremoso.
- **Recreo:** una galleta de chocolate con centro de crema de vainilla, busca semejarse a la tradicional Oreo de Nabisco.
- **Carve:** La proteína 100% vegetal, es el complemento perfecto para tener una dieta saludable, asimismo contribuye al crecimiento y desarrollo de los más chicos.
- **Food Service:** Noel ofrece un portafolio especializado para el canal institucional de Colombia el cual es atendido por La Receta.
- **Mont Blanc Galletas:** Son unas deliciosas galletas cubiertas con chocolates. Igualmente, Noel ofrece la línea de chocolates Mont Blanc, la cual viene en diversos empaques para ocasiones de todo tipo.

2.2.3 Canales de distribución

Noel es una empresa que tiene gran presencia a nivel de América Latina. En Colombia cuenta con sede de distribución en varias de las principales ciudades como: Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Ibagué, Pereira y Cali; tiene cobertura de todo el territorio nacional a través de su propia fuerza de ventas y por medio de operadores logísticos aproximadamente llega a 140000 clientes primando la forma indirecta. Fuera del país Noel se encuentra en más de 85 ciudades de la Comunidad Andina, Centro América, Islas del Caribe, Estados Unidos, Mercosur, África, Europa y Asia. Cuentan con operaciones comerciales directas en Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela y Centro América. En México y en Estados Unidos han combinado una red con plantas productivas y distribución propia

Noel considera que es de gran importancia enfocarse en lo que son realmente buenos como la producción de galletas, golosinas y carnes. Si requiere de una inversión, prefieren invertir únicamente en negocios afines, según uno de los directivos de la empresa, “los mercados cambiaron y para ser competitivos, nos tenemos que focalizar alrededor de nuestro negocio estratégico”. Razón por la cual es una compañía que da gran importancia a la estrategia del outsourcing pues prefiere poner en manos de expertos de cada materia el transporte, el bodegaje, servicios varios, etc. De igual forma, Noel ha adquirido participación en ciertas empresas, para tener mayor control del negocio a nivel internacional por ejemplo: Industrias Alimenticias Noel de Venezuela y Cordialsa Ecuador.

Se debe destacar que el mercado de golosinas, chocolates y galletas, tiene características muy particulares dado que principalmente se enfoca en volumen, precios muy bajos y distribución a través de canales largos. En la actualidad, también se utiliza la distribución por medio de canales ajenos gracias a una estrategia intensiva que permite llegar a mayoristas y tiendas, siendo este último el canal más fuerte de distribución.

La empresa tiene claro que un factor de gran importancia para entrar a competir en mercados internacionales, es ofrecer precios muy justos, pues son productos de consumo masivo. Para lograr dicho resultado, Noel cuenta con un equipo capacitado para entender el funcionamiento interno de la compañía y así brindar mayor satisfacción a los consumidores externos. Uno de sus directivos describe la empresa como: "una compañía que trabaja alrededor de sus marcas, de su gente, tratando de generar un mundo de colaboración que le permita ser competitiva, productiva y muy eficiente, con aspiraciones de ser un jugador importante en un mercado ampliado a nivel regional".

Adicionalmente, Noel se ha caracterizado por tener una cadena de valor muy bien enlazada, se debe considerar que es un grupo compuesto por diversas empresas a nivel nacional e internacional lo que fomenta a la compañía a estar siempre a la vanguardia. Según Hoyos, la empresa está generando constantes actualizaciones y modernizaciones en equipos para poder ampliar la capacidad de las fábricas, aumentar la productividad, mejorar la calidad y tener capacidad suficiente para enfrentar la demanda de dichos productos.

Finalmente, se debe destacar que hoy Noel es conformado por seis plantas enfocadas principalmente en la producción de galletas y cuenta con redes de distribución tales como: Hermo, en Venezuela; la Compañía de Galletas Noel (alianza con Danone); Dulces de Colombia (en el Carmen de Viboral); Molino Santa Marta; Frigorífico Continental (en Barranquilla); Frigorífico Suizo (en Bogotá); Tecniagro (en Envigado); Productora de Vegetales (Proveg, en La Ceja), Distribuidora Maple, Bimbo de Colombia, Industrias Noel Venezuela e Industrias Noel Perú así como la comercialización nacional e internacional de Grupo Nacional de Chocolates.

2.2.4 Situación en el año 2011

En 2011, las compañías Industrias alimenticias Noel y Compañía de Galletas Noel reportaron un aumento en sus ventas consolidadas del 15,9 por ciento al cierre del tercer trimestre del año. Asimismo, los ingresos de las dos empresas ascendieron a aproximadamente 441.251 millones de pesos. Adicionalmente, la empresa puso en marcha un programa de reducción de pasivos con el que alcanzo a reducir sus gastos en un 41,1%. Se deben destacar las ventas en Colombia las cuales totalizaron 2,52 billones de pesos significando esto un 8% de crecimiento a comparación con el año anterior.

A continuación se puede observar los cambios en el sector de galletas de 2009 – 2011

Ilustración 9: SECTOR DE GALLETAS 2009-2011

GALLETAS	2009	2010	2011
Ventas totales (\$ millones)	907.865	874.603	1.028.72
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%

Fuente: Nielsen 2012

Además de sus logros económicos, Noel cambia una vez más de nombre para ser parte del Grupo Nutresa S.A., representando todas las categorías de alimentos y empresas del grupo y el vínculo de las marcas con la nutrición. Según Arocha el cambio de razón social era necesario dado que generaba confusión y seguía asociándose con productos únicamente a base de chocolate, aunque ese era su negocio original hoy representa tan sólo el 20% de los ingresos totales de la compañía.

Para la compañía ha sido de gran importancia los acuerdos comerciales a los que se llegó en los últimos años, pues gracias a esto el directivo anunció que su materia prima principal (el trigo) sería comprado a Canadá, dando que de esta forma fueron capaces de adquirirlo a un precio más competitivo. Aproximadamente Colombia importa 1.3 millones anuales de toneladas de dicho cereal y el 50% es consumido por la empresa Nutresa. Adicionalmente, la empresa muestra gran interés por el acuerdo del TLC con Estados Unidos ya que este traería grandes beneficios para importar y exportar sus productos con dicho mercado.

El comienzo de 2011, inició con grandes noticias para la empresa dado que a finales de 2010 la empresa compró Fehr Holdings, empresa estadounidense especializada en producción de galletas con presencia en los 43 estados de dicho país, asegurando así la mayor cobertura en dicho mercado. Las plantas ubicadas en Texas y Oklahoma ofrecen excelente ubicación reforzando la distribución hacia México y El Caribe. En principio Noel piensa arrancar vendiendo las marcas que ya están establecidas en ese mercado, sin embargo con el tiempo pretende sacar productos bajo la marca Noel y Pozuelo.

A finales de 2011, la compañía Noel logró una alianza con la empresa Goya Nativo en España para distribuir sus productos de galletas. Esto con el fin de que la compañía española reforzara presencia en dicho mercado y la compañía colombiana pudiera abarcar mayor parte del mercado español.

2.2.5 Proceso de internacionalización

Noel inició su proceso de internacionalización en los años 70's cuando decidió generar sus primeras ventas en Puerto Rico, este fue el puente para que tiempo más tarde pudieran entrar al mercado del Caribe. Para lograr dicha expansión la empresa tuvo que tecnificar sus procesos y controlar sus hornos a través de una unidad central inteligente.

Para Noel es de gran importancia tener presencia internacional, sin embargo, tiene claro que no puede aspirar a tener todo los mercados con el mismo desarrollo, razón por la cual decidió enfocarse principalmente en América Latina y la comunidad hispana en Los Estados Unidos como dice Hoyos. Dichos mercados los atiende con sus plantas localizadas en Colombia y Costa Rica.

La época fuerte para la internacionalización de Noel llegó en los años 90's, dado que en este año consiguió una importante alianza comercial con la empresa norteamericana Heinz para comercializar ciertos productos en Colombia. Asimismo, consiguió asociarse con la empresa mexicana Bimbo dando nacimiento a Bimbo de Colombia S.A. (con una participación del 38%). En este mismo año se creó la empresa conocida hoy en día como Cordialsa Venezuela (1995) y al siguiente año se creó Cordialsa Ecuador (1996). A finales de la década de los 90's Noel empezó negociaciones con Wal-Mart en Estados Unidos para empezar a comercializar en dicho mercado.

Cabe destacar que la creación de Cordialsa, fue la que más fortaleció el proceso de internacionalización de Noel dado que era la empresa encargada de la distribución exclusiva de productos de: Nacional de Chocolates, Colcafé, La Bastilla, Dulces de Colombia, Galletas Noel, Zenú, Hermo de Venezuela, Suizo, y Doria a mercados internacionales. Cordialsa logró que para 1991 Nacional de Chocolates obtuviera ventas por 11.456 millones de pesos.

Para poder abarcar más mercados en 1999, Noel decidió separar la compañía Zenú de Alimenticia Noel con el fin de buscar inversionistas extranjeros interesados en crear alianzas estratégicas y abrir mercados internacionales para los productos cárnicos.

En los primeros años del siglo XXI Noel fue reconocida como la mejor empresa exportadora de Colombia. También fue época de grandes aportes para la compañía, en 2004 Cordialsa tenía presencia en: Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Panamá, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Puerto Rico. En 2006 se fortaleció el negocio de las galletas con la adquisición de la empresa líder de Centro América, Pozuelo, la cual consolidó a Noel como una de las empresas de mayor importancia en el continente americano.

Hoy en día, Noel exporta a 50 países en los 5 continentes, siendo su región estratégica América Latina, constantemente están innovando en su portafolio de productos para lograr satisfacer los nuevos estilos de vida de los consumidores. Se caracterizan por mantener la excelencia de la gente para asumir constantemente nuevos retos y así lograr alcanzar las diferentes metas propuestas. Igualmente, son una empresa que siempre está atenta a cambios en las tendencias mundiales de alimentación para tener diversificación de productos para satisfacer diversidad de gustos.

Ilustración 10: NOEL EN EL MUNDO



Fuente: Tomado de Noel.com

En la actualidad, sus mercados externos representan el 25% de las ventas consolidadas de las empresas en el país (\$914.000 millones) y en el exterior, especialmente en Venezuela

(Industrias Hermo, donde posee el 83.8%). Noel es consciente de las limitaciones que le impiden ser un jugador mundial, sin embargo, siempre busca la manera de diversificar sus riesgos para poder enfrentar día a día la globalización. Según Hoyos, Noel es una empresa que está constantemente investigando, abriendo nuevos mercados internacionales los cuales son considerados un reto y una labor apasionante dado que son de real importancia para el desempeño del negocio y requieren de productos novedosos, diferenciados que generen un volumen de ventas significativo.

2.2.6 Factores de éxito

El principal factor de éxito de industrias Noel es que generaciones de colombianos han hecho de sus productos parte de sus mejores recuerdos, es una empresa que lleva más de cien años en el mercado y de las pocas que aún conservan la mayor cantidad de capital colombiano.

Por otro lado, es una empresa que se enfoca en la innovación, pues día a día busca la mejor manera de hacer las cosas, está dispuesto a generar cambios y siempre está mirando al frente en busca de nuevos mercados.

Adicionalmente, Noel tiene pilares sólidos para lograr una estrategia consistente los cuales se dividen en cuatro grupos fundamentales:

- **Los accionistas:** Noel siempre ha buscado generar un aumento al valor de la acción.
- **Los clientes:** El cliente es lo más importante para la empresa pues al conseguir su fidelidad la empresa debe responder con un buen valor del producto, excelente calidad y el precio más justo posible.
- **Los empleados:** Son el cliente interno de la compañía por tal razón, buscan una remuneración adecuada, justa y equitativa, asimismo se busca una buena relación laboral ya que se fomenta el sentido de pertenencia y el sentirse parte de la familia Noel.
- **El futuro del país:** Noel es una compañía que no se enfoca únicamente en su bienestar particular, también se interesa por el futuro de Antioquia y de la comunidad

por medio del compromiso y acción social permanente. Sus empleados hacen parte de esta misión dado que reciben frecuentemente grandes cantidades de galletas a precios muy bajos, las cuales por lo general son donadas a personas con necesidades o que han sido parte de alguna catástrofe natural.

2.3 Caso Pan Pa Ya

2.3.1 Historia

Ilustración 11: Logo Pan Pa Ya



La historia de Pan Pa Ya inició en la década de los ochenta en el barrio Pasadena de Bogotá, como un negocio Familiar. A los 3 años de su fundación, sus

socios decidieron venderla a 6 jóvenes emprendedores, quienes con sus conocimientos y con las ganas de salir adelante hicieron de este un gran negocio. Con el tiempo y a cargo de nueva administración, la panadería que inició en un local de 40 metros cuadrados, tuvo que trasladarse a su local vecino ya que, con el transcurrir del tiempo su demanda aumentaba y necesitaban más espacio.

En el año de 1996, sus dueños ven la necesidad de crear alianzas y estudios, obteniendo la oportunidad de ampliar el negocio a través de Franquicias. Es a partir de este punto, cuando Pan Pa Ya y sus dueños empiezan a proyectarse como una empresa con perspectiva nacional y en un futuro poco lejano con tendencia Internacional.

En los años 90's, abrió 3 nuevas sucursales en Bogotá, aun contando con un organigrama sencillo, pero con más empleados, lo cual deja evidencia que el negocio estaba creciendo y demandaba más mano de obra. A inicios de esta misma década, introdujeron en sus menús, la venta de pizza por porciones, proyecto que los impulso a poder diversificar la marca.

Pero como lo dice su visión, ellos deseaban ser consolidados como un grupo empresarial de alimentos altamente competitivo y rentable, por esta razón la idea de asociación era una estrategia importante para ser tenida en cuenta. En el año de 1995 se decide comprar Unipan, una pequeña cadena de panaderías con 3 puntos de venta, la cual fue utilizada por estos empresarios como estrategia para ampliar la cobertura y aumentar el portafolio de productos.

Pan Pa Ya comenzó siendo una panadería de barrio y en la actualidad cuenta con 32 puntos de venta directos, de los cuales 20 son franquicias y el restante son propios. También desde

hace unos años cuenta con la posibilidad de exportar sus productos a varios países en Europa, y a tener sus propias sucursales en el extranjero. Todo esto ha sido posible gracias a los procesos de innovación, al uso de tecnologías, al enfoque en generar productos de alta calidad y principalmente a satisfacer las necesidades de sus clientes.

MISIÓN

- Conquistar y mantener enamorados a los clientes de por vida. Ser su empresa de alimentos preferida.
- Lograr un equipo de colaboradores comprometidos. Que disfruten su trabajo, orientado a resultados, de alto desempeño, **COMPETIDORES**, que se sientan orgullosos de pertenecer a Pan Pa Ya y que mejoren continuamente su calidad de vida y desarrollo personal.
- Asegurar la calidad de los productos que vendemos, superando las expectativas del cliente, en cuanto a sabor, presentación duración, placer, textura, temperatura, sensación, deleite, frescura, y novedad
- Satisfacer completamente a nuestro cliente externo por el excelente servicio que le prestamos, en cuanto a saludo, atención, presentación personal, oportunidad, limpieza, orden, comodidad, ambiente, servicio a la mesa, implementos, empaques, señalización y trato.
- Satisfacer completamente a nuestro cliente interno por el excelente servicio que le prestamos en cuanto a oportunidad, veracidad, presentación, atención, consideración y disposición.
- Mejorar la productividad optimizando los procesos, implementando los controles y haciendo seguimiento permanente para ser más competitivos.
- Obtener rentabilidad creciente en las operaciones, para el desarrollo y solidez de la empresa y para el cumplimiento de objetivos de inversionistas.
- Consolidar cada día más nuestra marca **PAN PA YA** cuidándola, protegiéndola, fortaleciéndola y desarrollando estrategias que nos mantengan en el mercado como una empresa líder.
- Contribuir con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.
- En esto creemos y en esto trabajamos de sol a sol. Somos la gran familia **PAN PA YA**.

VISIÓN

Para el año 2012 PAN PA YA se habrá consolidado como un grupo empresarial de alimentos altamente competitivo y rentable, alcanzando los siguientes objetivos:

- Duplicar las ventas de PAN PA YA en el periodo 2010- 2012
- La cadena PAN PA YA estará posicionada como un negocio integral de panadería, restaurante, pizzería y café, con una ocupación superior al 8' % en todas las ocasiones de consumo.
- PAN PA YA será una cadena nacional con sucursales en por lo menos quince ciudades de Colombia.
- Multipan de Colombia S.A. se consolidará como la empresa líder de panadería congelada en el país.
- Cookie Company, en el año 2012 será la empresa líder en galletas artesanales de calidad en Colombia.
- Rico Mas Pan será la cadena de panaderías y cafeterías líder en Bogotá en los estratos 3 y 4
- Cada una de las empresas del grupo, contribuirá con su rentabilidad a generar flujo de caja en la matriz, para su desarrollo y crecimiento.

2.3.2 Portafolio de productos

En cuanto a los productos ofrecidos en Pan Pa Ya, se encuentran desayunos como los son el famoso caldo de Costilla, Changua, los omelettes: los cuales pueden ser preparados de diferentes maneras, tamales entre otros. Por otro lado, también se puede encontrar almuerzos, como su tradicional Pizza, Panzerottis, Pastas, Sandwiches, Paninis, Ensaladas en otros. Con este menú, se pretende entregar a sus clientes una variedad de productos dependiendo del gusto de cada uno, dando la oportunidad de abrirse a diferentes nichos y atrayendo a diferentes consumidores.

2.3.3 Canales de distribución

Actualmente, Pan Pa Ya cuenta con 30 sucursales en Bogotá distribuidas a lo largo de la ciudad principalmente en las zonas noroccidentales y algunas sucursales en la zona centro y occidente. Adicionalmente, en los últimos años ha venido abriendo sucursales en diferentes ciudades de Colombia: Villavicencio, Bucaramanga, Cali, Barranquilla y Cúcuta.

Con lo anterior se puede ver el amplio crecimiento que ha tenido la empresa, en cuanto a penetrar mercados diferentes a la zona norte de Bogotá. Pero los socios de esta cadena de panaderías, no se han quedado estancados en abrirse horizontes en el territorio colombiano. Pan Pa Ya, cuenta en la actualidad con subsidiarias en el estado de la Florida en los Estados Unidos y en España. Con esto, la empresa se ha abierto las puertas a conquistar el mercado de Norteamérica y el exigente mercado Europeo.

2.3.4 Situación en el año 2011

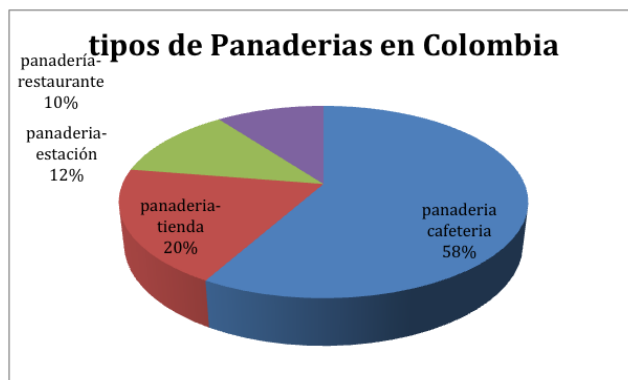
INNOVACIÓN EN PAN PA YA

La Innovación para Pan Pa Ya no es algo más que se deba cumplir, sino es parte de la misión de su empresa. Esto se pone en evidencia cuando se analiza su historia desde el principio, y en donde se puede ver con claridad el enfoque, de entregar productos diferentes a los que suele vender una panadería. En el punto anterior cabe aclarar que Pan Pa Ya ha sido pionera en convertirse en una panadería en donde aparte de pan también se puede encontrar otros productos como lo son la venta de Pizza por porciones, fue considerada una oportunidad para ampliar la oferta de su negocio, Ruiz (2012).

Según Camilo Gaviria el negocio de las panaderías ha venido evolucionando a través del tiempo, él divide las panaderías de la siguiente manera: La “estación” es una panadería especializada; la “tienda” es una panadería donde se venden variedad de productos; la “cafetería” es una panadería social y el “restaurante” es un mega negocio. Esto demuestra el amplio enfoque al concepto de panadería que existe en Colombia

Según un estudio realizado por Ipsos Napoleón para el grupo Team, en donde se entrevistó a 1214 personas en Bogotá, Medellín, Cali y Barraquilla se encontró la siguiente información

GRÁFICA 14: TIPOS DE PANADERIA EN COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de Ipsos Napoleón Franco para el grupo Team

Con lo anterior se demuestra, que el concepto de panadería con el paso del tiempo ha venido ampliándose y caracterizándose de una manera diferente, Anónimo 2011.

Pero no solo la idea de vender otros productos en su establecimiento ha hecho de esta empresa, un ente innovador. Es importante mostrar sus otras contribuciones como es: el uso de la tecnología, fuente importante del éxito que ha tenido en los últimos años.

Todo comenzó por la curiosidad de los socios y el deseo de conocer cómo funcionaba la industria de panadería a nivel Internacional, por este motivo fueron a las vegas a una feria que se realizaba y fue allí donde se encontraron con el método del pan congelado, y trajeron la idea a Colombia y los llevo a abrir su propia planta, Anónimo 2012. Cabe destacar que La ultracongelación es un sistema de congelación de alimentos a través del descenso rápido de la temperatura, que ayuda a conservar los alimentos reduciendo microorganismos, destruyendo microorganismos patógenos, previniendo la contaminación y evitando la multiplicación de Microorganismos Ospina 2007. La congelación rápida, también ayuda a los negocios a generar un valor agregado, ya que con el uso de esta técnica se mejora la calidad de los productos, manteniendo la textura y los aromas de los alimentos, Anónimo 2010.

2.3.5 Proceso de internacionalización

Pan Pa Ya aún no tiene puntos de venta directos en todo el mundo, pero ha enfocado sus esfuerzos en entrar a mercados internacionales a través de las exportaciones. En la actualidad, la empresa se encuentra exportando a Canadá, Japón, Europa y Latinoamérica.

Dentro de su línea de productos a exportar se encuentran: las Almojábanas, buñuelos, Pandeyuca y Pandebonos. También se encuentran la gama de productos horneados y congelados, lo cual le permite a sus clientes, contar con productos listos en menos tiempo en comparación a otro tipo de producto, generando un valor agregado. Así mismo se encuentra la línea de productos crudos, la cual está diseñada para aquellos clientes que tienen una infraestructura adecuada, como la de Pan Pa Ya.

Para esta compañía es muy importante todo el tratamiento logístico, pues así se puede asegurar la conservación de los productos que van a exportar. Es por ello que se recomienda, que durante el proceso de almacenamiento, el producto este a una temperatura de -20°C garantizando que su empaque primario cuide las características del mismo. Cabe destacar que un factor importante en el que se ha basado la empresa ha sido encontrar las necesidades de sus consumidores, aspecto clave por el cual ellos pudieron entrar en el mercado español, cuando se dieron cuenta que productos tales como las Almojábanas y Pandebonos se podía conseguir en masa congelada, abriendo un mercado para los productos pre-cocidos, anónimo (2003).

LAS FRANQUISIAS DE PAN PA YA

En la actualidad Pan Pa Ya cuenta con 20 franquicias distribuidas a lo largo de Colombia pero aunque el número de franquicias aumentar con el tiempo estas se ven limitadas al Perfil que los socios exigen para que el franquiciado pueda acceder al know how de la compañía.

Los socios exigen que para obtener los derechos de franquicia fuera de Bogotá, el franquiciado debe atender su propio negocio, por lo que requiere disponibilidad de tiempo,

experiencia en negocios en la misma industria y vocación. Para el caso de las franquicias en Bogotá, Pan Pa Ya se encargara de gestionar los procesos.

Otro aspecto por destacar en cuanto a las franquicias es la importancia de la ubicación, convirtiéndose en uno de los factores de éxito de la compañía. Como regla general para tener una franquicia, se debe tener un local que se encuentre ubicado cerca de un sector con afluencia peatonal, ya sea en una zona residencial o comercial así garantizando la visibilidad de la marca y fomentando el aumento en la demanda.

ALIANZAS ESTRATEGIAS

En los últimos años la compañía ha venido generando alianzas estratégicas, necesarias para cubrir ciertos mercados y para llegar a sus consumidores de diversas formas. Un claro ejemplo de esto, es la alianza que ha hecho con las tiendas oxo las cuales en la actualidad han empezado a operar en Bogotá, anónimo (2013).

Otro ejemplo que cabe destacar en este punto, es la alianza que han hecho con la marca Amor perfecto, según Pérez (2013) con la que buscan entrar a competir a la altura de marcas como Juan Valdez y Oma. Con esta nueva estrategia pretenden mezclar la experiencia de tomar un buen café con productos de panadería como lo son: Hojaldres, Pandebonos, Palitos de queso entre otros. Además, le permitirá a ambas compañías aumentar las ventas y poder entregarles a sus consumidores los mejores productos en cuanto a café y al pan, Estrada (2013).

Se espera con el paso de los años se sigan consolidando estas alianzas en Colombia y el mundo para así tener la posibilidad de enfrentarse con otros mercados y reducir costos, pues se beneficiara de las instalaciones de las empresas con las cuales hagan sus alianzas, haciendo más fácil sus procesos de internacionalización y posicionándose en otros mercados alrededor del mundo, donde tal vez las barreras de entrada sean muy altas y de esta forma tener mayor facilidad para entrar.

2.3.6 Factores de éxito

Los factores de éxito que han llevado a la compañía a estar en la posición actual, son: la dedicación, la necesidad de entregarle al consumidor lo que necesita, generar productos de alta calidad y obtener tecnología útil para la conservación de sus productos, ya sea para los productos con los que cuenta en sus puntos de venta o para aquellos utilizados en las exportaciones.

Otro aspecto importante y que vale la pena recordar, es la innovación que siempre ha caracterizado a los socios de esta empresa. La necesidad de entregarle al consumidor en sus puntos de ventas diferentes líneas de producto, haciéndolo un negocio consolidado donde se vende pan y comida rápida útil para aquellas personas que cuentan con un tiempo limitado para comer.

En cuanto a los aspectos claves que los han hecho entrar en otros mercados, es importante rescatar el hecho que entraron a estos países con la necesidad y con el conocimiento acerca de lo que necesitaban los consumidores. Siempre se centraron en como facilitarles la vida a sus clientes y tomaron en cuenta esto para ser atractivos. Aunque sus productos son netamente colombianos, Pan Pa Ya ha desarrollado la habilidad de entregar productos llamativos para los clientes internacionales.

Finalmente, se encuentra la tradición. Al ser una empresa con más de 20 años en el mercado ha hecho posible su reconocimiento por parte de sus clientes, prefiriéndola por encima de otras panaderías. También es importante destacar, que Pan Pa Ya ha buscado mantener aquellos elementos que desde un principio le han dado reconocimiento por parte de los bogotanos.

3. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADOS EN LOS ESTUDIOS DE CASO.

3.1 Ruta de internacionalización Ramo.

Ramo es una compañía que en los últimos años se ha enfocado en mejorar sus procesos e innovar en sus productos con el fin de poder llegar al Mercado internacional y a aquellos colombianos que residen en el exterior.

Como ya se ha mencionado, Ramo es una empresa con más de 60 años de experiencia en la industria de la panadería en Colombia, esto ha logrado que la marca se consolide de generación en generación, causando que aquellos colombianos que viven fuera del país quieran tener acceso a sus productos.

Hoy en día Ramo ha diversificado su portafolio de productos ha mejorado su imagen y ha aumentado su inversión en publicidad en los últimos años. Asimismo, Ramo se ha ido involucrando en procesos que ayuden a mantener la calidad de los productos a la hora de exportar, convirtiéndolo en una empresa capaz de enfrentar competidores internacionales.

En lo anterior se pudo observar como Ramo está empezando a aplicar el modelo de internacionalización de Uppsala, pues a pesar de que es una empresa con buen reconocimiento en el mercado, se enfoca en mejorar sus procesos y fortalecer su conocimiento en el mercado, también está buscando nuevos mercados para expandirse lo que demuestra que en el día a día se enfoca en mejorar sus habilidades para aumentar de forma secuencial su compromiso internacional.

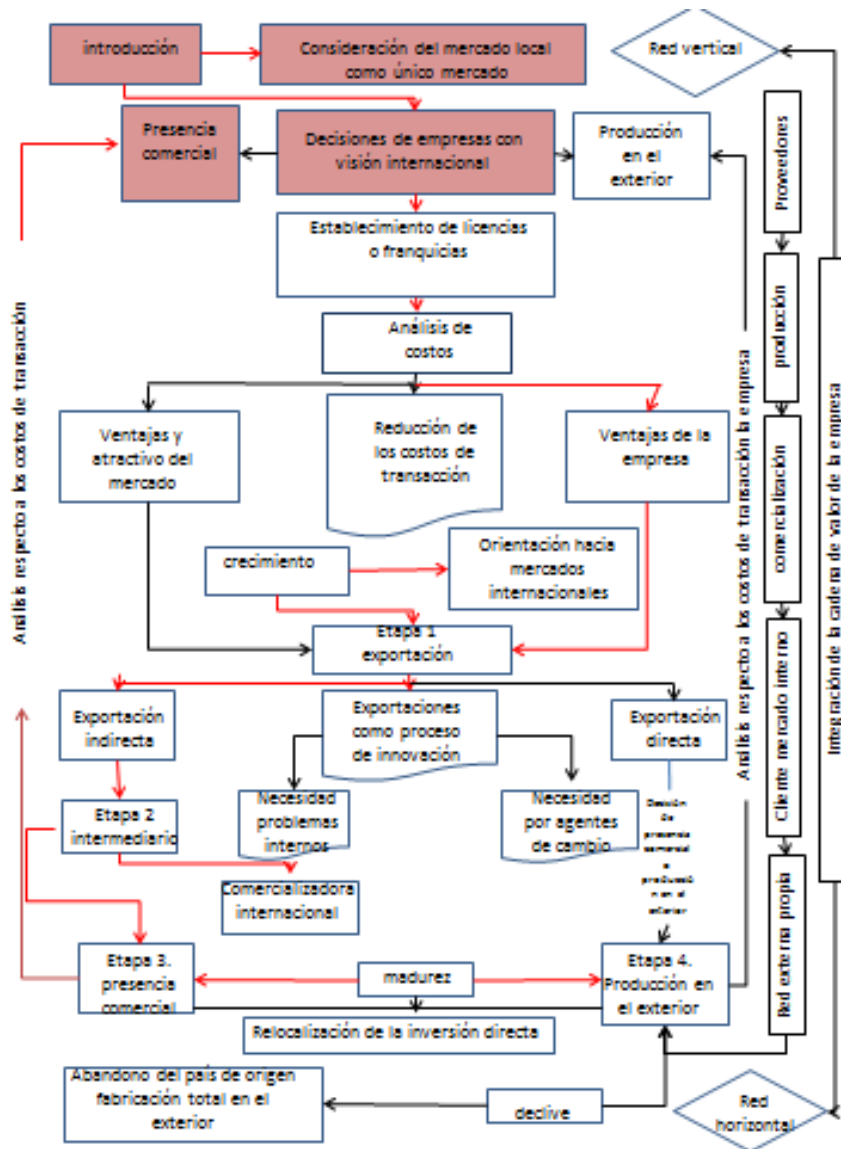
Ramo se encuentra en la primera etapa del modelo de Uppsala ya que está buscando consolidarse en el mercado nacional por medio de un alto control de los canales de

distribución, satisfacción del cliente y aumento en el portafolio con el fin de tener el conocimiento suficiente para poder atender las exigencias de los mercados internacionales.

A pesar de que Ramo no puede considerarse como una multinacional se debe destacar que como parte de su proyección estratégica, está concretando alianzas estratégicas con diferentes socios económicos para que en un mediano plazo pueda exportar las masas de sus productos para que en dichos países se pueda elaborar el producto final con la misma calidad y frescura que siempre los ha destacado. Así se puede observar la base del modelo Dunning el cual explica como una empresa elige explotar sus ventajas competitivas en mercados internacionales a través de la inversión directa.

Por lo tanto, si Ramo continua con sus proyecciones, en un futuro podrá verse beneficiado en cuanto a ventajas de localización, disminución de costos de transacción y disminución de los riesgos que deba enfrentar a la hora de entrar a nuevos mercados.

Ilustración 12: Ruta de internacionalización de Ramo



Elaboración propia con fuentes de Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano por Andrés Castro

3.2 Ruta de internacionalización Noel

Noel inicio su proceso de internacionalización en los años 70's cuando decidió entrar a los mercados de latino americana y a la comunidad hispana de los Estados Unidos. Para alcanzar dicho objetivo Noel se enfocó en generar productos innovadores, mejorar sus procesos y tener en cuenta el mercado internacional. En la actualidad Noel se encuentra en la etapa de madurez y goza de alta recordación por parte de sus consumidores nacionales e internacionales.

Noel inicia su proceso de internacionalización cuando realiza una alianza estratégica con Heinz (compañía que le abre las puertas a nuevos mercados), más adelante Noel se asocia con Bimbo Colombia para aumentar su reconocimiento de marca y fortalecer sus vínculos y beneficios con socios comerciales. Noel continuó creando alianzas con empresas latinoamericanas que lo impulsaron a expandir sus mercados y portafolio de productos.

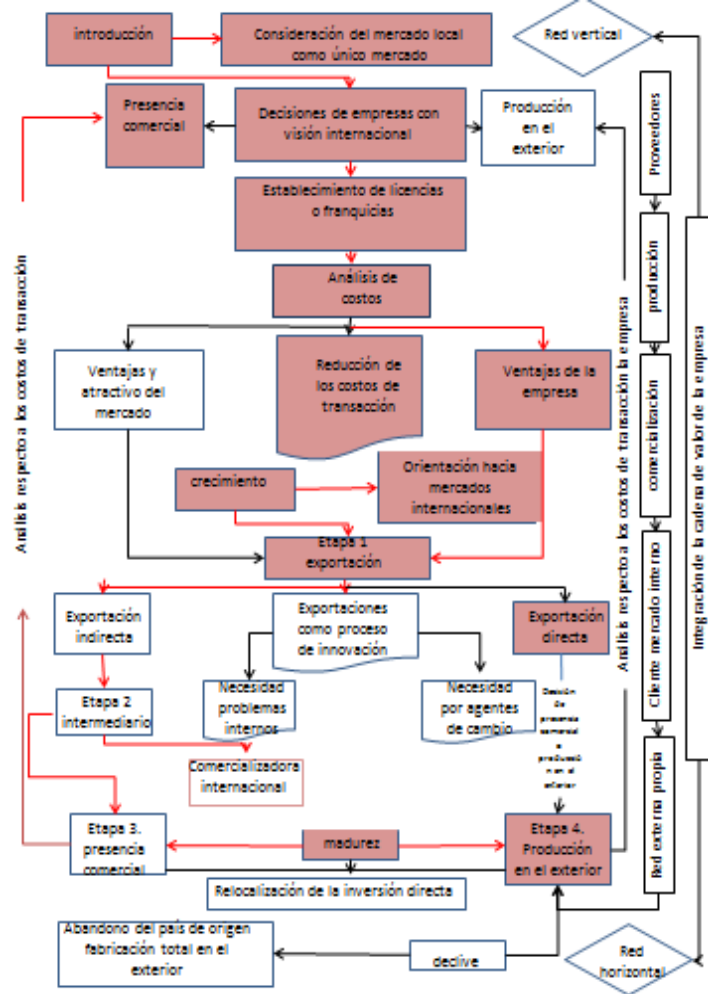
Con base en los anterior, se puede decir que el proceso de internacionalización de Noel se orientó en el modelo de Uppsala teniendo una implicación cada vez mayor en los mercados internacionales aplicando los conocimientos adquiridos a través de los años tanto en su experiencia local como internacional.

Cabe resaltar, que Noel también involucro el modelo de Dunning en su proceso de internacionalización, esto se puede observar cuando Noel explota sus ventajas competitivas en los mercados internacionales especialmente a través de la inversión directa en países de Latinoamérica y en Estados Unidos.

A través de la experiencia Noel analiza la importancia de los costes y ventajas de producir en el extranjero, razón por la cual decide adquirir empresas como Pozuelo en Costa Rica y Cordialsa en Venezuela y Ecuador adquiriendo la exclusividad de la producción y distribución de dichas compañías, dando como resultado una integración vertical de sus procesos. Por otro lado, estas decisiones ayudaron a que Noel fortaleciera su ventaja de localización en los diferentes países ya que con todas las alianzas y adquisiciones realizadas tenía un mayor control de su mercado internacional.

Finalmente, se puede decir que a raíz de los procesos de internacionalización mencionados, Noel se ha convertido en una gran multinacional y competidor global ya que hoy en día se encuentra presente en los cinco continentes y tienen ganancias provenientes de mercados extranjeros representadas en aproximadamente 25% de sus ventas.

Ilustración 13: Ruta de internacionalización de Noel



Elaboración propia con fuentes de Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano por Andrés Castro

3.3 Ruta de internacionalización Pan Pa Ya

Pan Pa Ya es una compañía que nació en la década de los 80 en la ciudad de Bogotá. A través del tiempo ha venido consolidando su negocio con la ampliación de su portafolio de productos y con la incursión de procesos de internacionalización. Todo esto lo ha conseguido gracias a la constante innovación en sus procesos y a la preocupación de sus socios por entregarle a los consumidores productos de alta calidad.

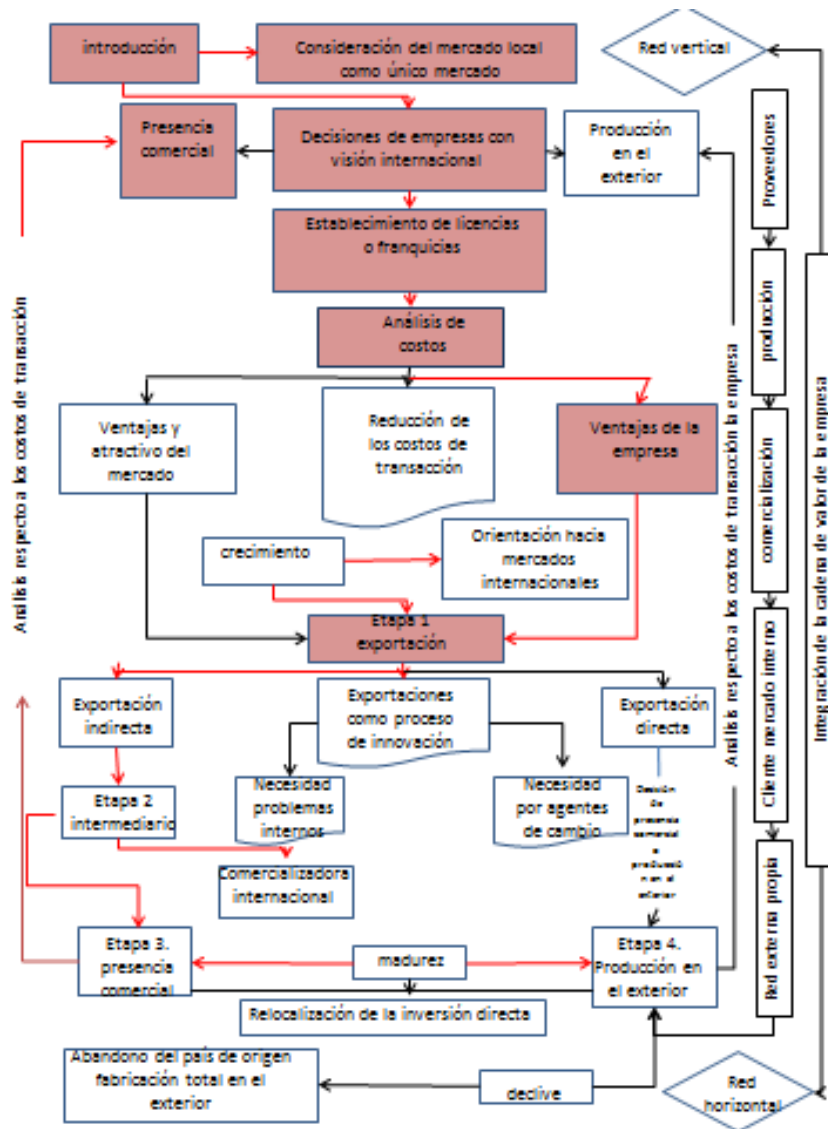
El proceso de internacionalización de Pan Pa Ya inicia cuando la empresa decide implementar el proceso de ultracongelación en sus productos. Ya que con este proceso sus productos siempre están frescos. Esta técnica ha facilitado las exportaciones que Pan Pa Ya realiza hoy en día a países como: Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

A pesar de que Pan Pa Ya aún no cuenta con alianzas estratégicas en el exterior, hoy en día las está buscando a nivel nacional, lo que en un futuro podría convertirse en un modelo replicable en otros países para conseguir socios internacionales. Cabe resaltar que el éxito que ha tenido Pan Pa Ya en otros mercados se debe a su preocupación por conocer las necesidades de los clientes y satisfacer sus requerimientos.

Una vez más se puede observar la aplicación del modelo de Uppsala en este proceso de internacionalización ya que todo parte de un conocimiento previo en el mercado local que ayuda a generar las habilidades necesarias para entrar a un mercado internacional.

Por otro lado, Pan Pa Ya ha buscado explotar sus ventajas competitivas en los mercados internacionales a través de las exportaciones lo que la sitúa en el primer paso del modelo de Dunning. Finalmente, se considera que Pan Pa Ya, ha logrado su éxito gracias a la calidad de sus productos ya que el cliente siempre los consigue recién horneados, también debido a que constantemente están buscando ser atractivos para cautivar al consumidor cumpliendo así los requerimientos del mercado internacional.

Ilustración 14: Ruta de internacionalización de Pan Pa Ya



Elaboración propia con fuentes de Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano por Andrés Castro

4. Planeación Estratégica

Según Michael Godet (2000), el objetivo de la metodología de la planeación por escenarios es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyadas en las competencias de las empresas en función de los escenarios globales o generales. Para el caso específico de este trabajo se utilizaron las herramientas de MICMAC, SMIC y MACTOR para apoyar el análisis prospectivo de la industria de panadería y pastelería colombiana.

Cabe destacar que a partir de estas herramientas, se logra identificar variables claves y reducir la incertidumbre de preguntas claves y tener mayor claridad de los escenarios del futuro. Es importante tener claro la definición que Godet asigna a los escenarios: No son una realidad futura, de lo contrario son medios de representarla con el fin de generar claridad sobre las acciones que se deben implementar en el futuro. Para tener credibilidad los escenarios deben cumplir las siguientes condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia

Asimismo, a partir de los análisis de los escenarios se busca tener mayor comprensión de la dinámica de la retrospectiva de la empresa, el entorno, la evolución, así como de sus fortalezas y debilidades en relación a los principales jugadores del entorno estratégico. Por otro lado, dicho análisis ayuda a reducir la incertidumbre que se emplean en las cuestiones claves del futuro y por medio de la calificación, por parte de expertos, se puedan obtener los escenarios más probables para que las empresas puedan identificar las posibilidades de acción más adecuadas, así como para definir la mejor táctica para lograrlas y alcanzar los objetivos que la empresa ha fijado en el largo plazo.

En el análisis prospectivo la empresa no debe dejar de lado las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter: El liderazgo en costes, la diferenciación y la concentración en determinados segmentos estratégicos. Adicionalmente, las empresas deben estar en constante innovación para lograr características distintivas y poder explorar en nuevos territorios, apoyándose en las claves de éxito utilizadas en el pasado para evitar las consecuencias de las fuertes barreras impuestas a los recién llegados al nuevo mercado.

Con base a lo anterior, para el análisis de planeación estratégica realizado en este trabajo se identificaron las variables claves influyentes en las fuerzas de los actores claves y las hipótesis de futuro de la industria de panadería y pastelería para identificar el mejor camino para la internacionalización en el mercado Chino.

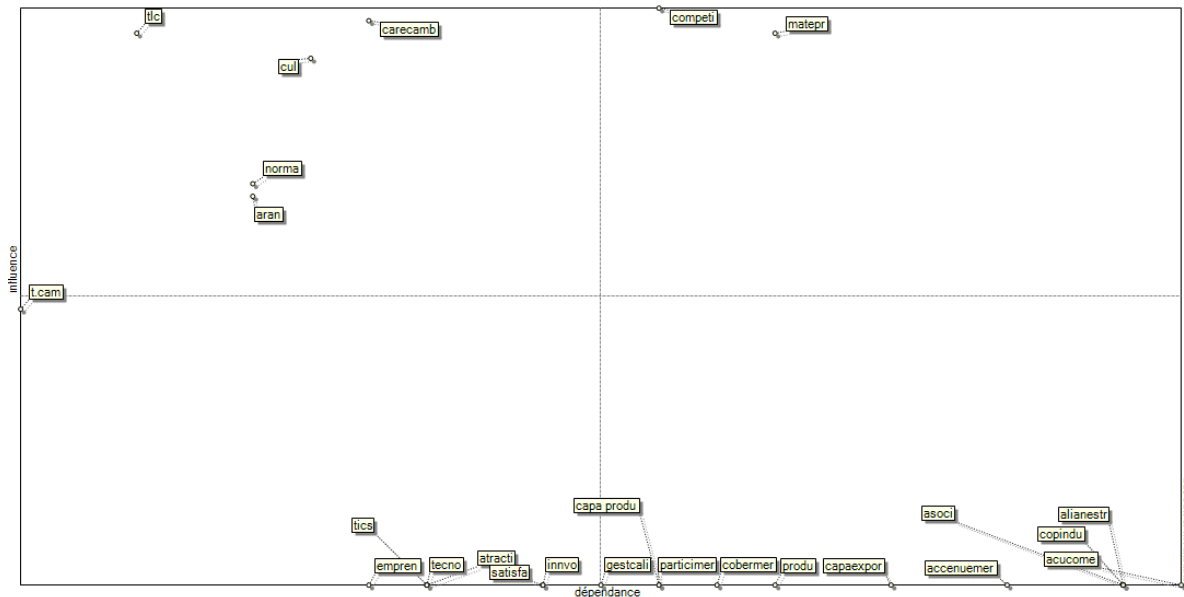
4.1 Análisis MICMAC

El análisis MICMAC permite identificar las variables claves (internas y externas) con las que cuenta un sistema; se consiguen mediante la clasificación directa e indirecta para obtener como resultado una matriz de impacto cruzado. Cabe destacar que la comparación de la jerarquización de las variables permite confirmar su importancia y su rol.

A continuación se puede observar la matriz obtenida por parte de la calificación de los expertos sobre las variables identificadas para el sistema: Tasa de cambio, TLC, capacidad de respuesta a los cambios, normatividad, cultura, materia prima, competitividad, tecnología, TICs, productividad, capacidad productiva, Innovación, emprendimiento, gestión de calidad, cooperación industrial, Alianzas estratégicas, asociación, acuerdos comerciales entre empresas, cobertura del mercado, capacidad exportadora, atractividad de los productos, satisfacción del cliente, participación en el mercado. Se debe tener en cuenta que para la calificación se utiliza una escala de 0 – 3 siendo cero la calificación más baja y tres la más alta. P se utiliza para aquellas variables que tienen una relación potencial.

A partir de la matriz anterior, la herramienta MicMac arroja el plano de influencia y dependencia directas e indirectas, directas potenciales e indirectas potenciales.

Ilustración 15: Plano de Influencias y Dependencias Directas



Fuente: elaboración con programa de MicMac basado en datos propios.

El plano de influencias y dependencias directas muestra la posición de las variables distribuidas en los cuatro cuadrantes. En el cuadrante de poder se encuentran aquellas variables con mayor influencia y menor dependencia, lo que significa que son aquellas variables que afectan el resto del sistema, por tal razón, si se es capaz de influir en ellas se va a poder tener el control del sistema. En este cuadrante se encuentran: el TLC, Capacidad de respuesta a los cambios, cultura, normatividad y aranceles. El siguiente cuadrante es el de conflicto en que se encuentran las variables que tienen característica dependiente e influyente estas serán variables que también tendrán un peso considerable a la hora de analizar y tomar decisiones sobre el sistema en este cuadrante se pueden observar las variables de competitividad y materia prima.

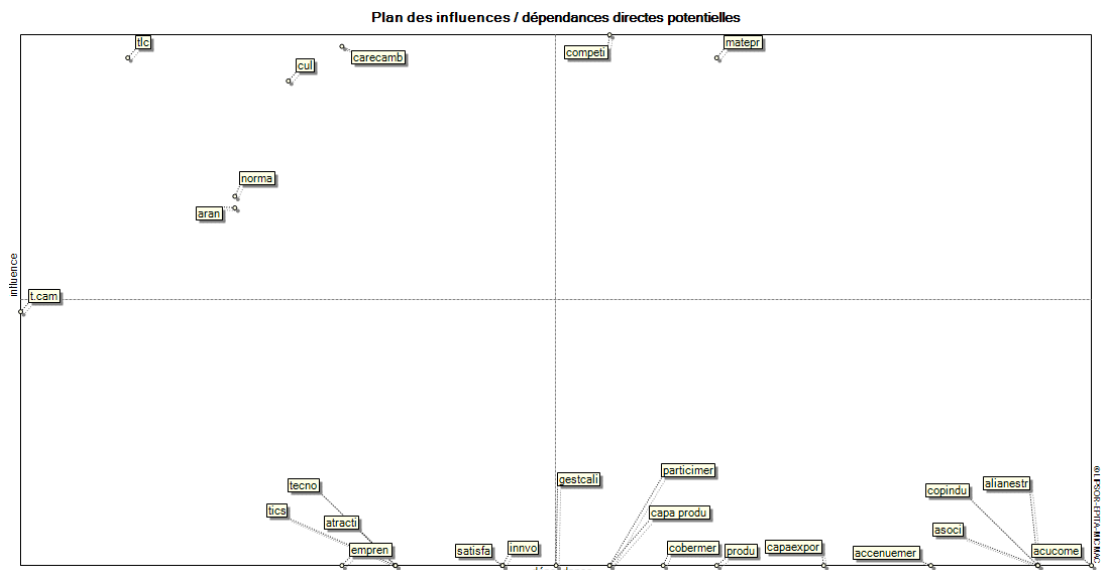
Los siguientes cuadrantes son aquellos de la parte inferior del plano, los cuales tienen una baja influencia en el sistema. El primer cuadrante, es el de Indiferencia el cual tiene una baja influencia y una baja dependencia, es decir son aquellas variables que no tienen un impacto significativo ante las demás variables en este se encuentran las variables de: TICs, emprendimiento, Tecnología, aranceles, Satisfacción al cliente e innovación. Finalmente, está

el cuadrante de Efecto el cual tiene una baja influencia y una alta dependencia es decir, son aquellas variables que bajo cualquier modificación del sistema se van a ver fuertemente afectadas, en este cuadrante se encuentran las siguientes: capacidad productiva, gestión de calidad, participación del mercado, cobertura del mercado, productividad, capacidad exportadora, asociación, acceso a nuevos mercados, acuerdos comerciales, cooperación industrial y alianzas estratégicas. Cabe resaltar, que estas variables se pueden asociar a indicadores de evolución, lo que se traduce en objetivos que quieren lograr las empresas.

En el plano anterior la variable de tasa de cambio se encuentra en el cuadrante de indiferencia, siendo bajamente dependiente e influyente. Cabe destacar que a esta se le considera como variable de pelotón, lo que significa que es un decorado del sistema a estudiar.

Con base en las influencias directas se puede observar como la variable de competitividad, la cual se encuentra en el cuadrante de conflicto es altamente influyente con el resto de las variables como lo son: Alianzas estratégicas, cobertura del mercado, atractividad de los productos, acceso a nuevos mercados, capacidad exportadora, participación del mercado, cooperación industrial, asociación, innovación, acuerdos comerciales, gestión de calidad y satisfacción de los clientes. Se puede analizar que una de las razones, por la que se presenta esta situación es porque las empresas tienden a igualar o mejorar lo que hacen sus competidores directos. Así mismo, es lo que hace que la empresa decida generar estrategias que las diferencien de los demás, obteniendo mejores resultados y generando productos y servicios con una alta calidad conforme a las exigencias del mercado. Si la empresa llegase a la fase más alta de la competitividad podría ser quien establezca los parámetros que el mercado debe seguir. Demostrando una vez más, el resultado que se obtuvo en donde se considera como una variable altamente influyente.

Ilustración 16: Plano de influencias y dependencias directas potenciales



Fuente : elaboración con programa de MicMac basado en datos propios.

El plano de influencias y dependencias potenciales re afirma la información del plano de influencias y dependencias directas pues confirma que las variables que tienen mayor influencia son aquellas que en su mayoría controla el Estado. También se puede observar aquellas variables que son arraigadas a un país determinado como es: la Cultura y la capacidad de respuesta a los cambios que es aquella que ayuda a los empresario a responder a la turbulencia que genera el sistema. Se puede observar que en el cuadrante de efecto, están básicamente las variables que se tienen en cuenta para la proyección y mejoramiento de las empresas.

Con base en el plano de influencia y dependencia indirecta se puede observar, que las variables de normatividad, TLC y capacidad de respuesta al cambio, una vez más se encuentran ubicadas en el cuadrante de poder, lo que significa que estas variables siguen siendo las más influyentes del sistema, identificándolas como claves. En cuanto al cuadrante de conflicto, para este caso no se identifican variables, pues las variables faltantes pertenecen a los de más cuadrantes (indiferencia y de efecto). El papel de la materia prima en este plano cambia con respecto al plano de influencia y dependencia directa pues ahora se cataloga como variable de pelotón, junto a la tasa de cambio. Lo que significa que son variables

presentes en el sistema pero sin influencia sobre las demás. En lo que respecta a la competitividad, antes perteneciente al cuadrante de conflicto, en este plano hace parte de las variables de influencia, es decir que ya no es una variable influyente y dependiente de las demás, por lo contrario es de poca influencia y baja dependencia.

Finalmente, se observa que la variable de cultura y de aranceles también tuvo un cambio respecto a sus posiciones, dado que ahora hacen parte del cuadrante de indiferencia. Lo cual las identifica como variables de baja dependencia y de alta influencia, catalogándolas como variables de mediana importancia.

En los Gráficos de influencias indirectas e indirectas potenciales, una vez más se observa la importancia de la variable de normatividad, pues es la que tiene la influencia más importante en el sistema. Influyendo de forma directa en la cooperación industrial, alianza estratégicas, acuerdos comerciales y asociación. Básicamente sucede esta influencia directa, ya que en el entorno la normatividad es la que regula y restringe dichas variables.

También se puede observar que la capacidad de respuesta al cambio y los TLC, son variables con una influencia considerable respecto a las otras variables, por ser factores externos que las empresas algunas veces no pueden controlar y que requieren de gran planeación y concentración de las empresas.

En el plano de influencias indirectas potenciales, se reafirma la influencia de las variables del cuadrante de poder, mostrando la importancia de estas en el sistema estudiado. Al estar presentes en todas las gráficas anteriores se corrobora que efectivamente son las de mayor importancia en el sistema y las que tienen mayor control del mismo asimismo, son variables que no se afectan por factores externos.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se identifican las siguientes variables claves:

	relación		Problema	solución unificada
n o r m a t i v i d a d	entradas			
	s a l i d a s	capacidad productiva	La normas de los países dificultan la capacidad que tienen las empresas de satisfacer las necesidades de los clientes.	Es necesario que las empresas entiendan las normas de los mercados a la hora de pensar en un mercado internacional o de buscar algún tipo de alianza estratégica. La normatividad puede disminuir si las empresas deciden hacer uso de los beneficios que traen consigo los TLCs.
		cooperación industrial	Las normas de los países dificultan la capacidad de las empresas para generar alianzas con actores claves del sector.	
		asociación	La normatividad de países en el extranjero afecta el libre movimiento de empresas extranjeras buscando el proteccionismo.	
		acuerdos comerciales	La normatividad puede generar altas barreras de entrada.	
		capacidad exportadora	Las normas de los países afectan la productividad de las empresas en la medida que son más restrictivas y exigentes respecto al producto a	
		cobertura del mercado		
		alianzas estratégicas		
		productividad		
		satisfacción al cliente		
		acceso a nuevos mercados		
T L C	entradas			
	s a l i d a s	asociación	Como entrada de recursos, empresas nacionales buscan la asociación gremial para proteger la industria nacional.	El gobierno debe garantizar a través de medidas proteccionistas la estabilidad de las industrias nacionales. Las empresas nacionales deben considerar las ventajas que trae la asociación con otras empresas para poder enfrentar la competencia internacional que traen los TLCs.
		cooperación industrial	Los TLCs afectan la capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a empresas nacionales.	
		acuerdos comerciales	Los TLCs aumentan la cooperación industrial nacional dificultando la entrada a productos importados. Los TLCs facilitan la entrada de competidores internacionales facilitando la unión de estos empresas en el lugar de destino	
		alianzas estratégicas		
		satisfacción al cliente		
C r a e p s a p c u a i e m d s b a t i d a o d a e l	entradas			
	s a l i d a s	cooperación industrial	Las empresas con facilidad de responder a los cambios del entorno tendrán mayor facilidad para adaptarse al mercado y generar ideas que satisfagan los nuevos requerimientos del mercado. Las empresas con poca adaptación a los cambios no podrán hacer parte de los beneficios que brindan los acuerdos comerciales.	Las empresas deben generar planes de acción lo suficientemente robustos para abarcar futuros cambios en el mercado.
		asociación		
		acuerdos comerciales		
		alianzas estratégicas		

c o m p e t i t i v i d a d	entradas			
	s a l i d a s	satisfacción al cliente	Con el tiempo la competitividad afecta gradualmente el objetivo principal de satisfacer las necesidades del cliente.	Es necesario que las empresas se enfoquen en la necesidad de crear productos innovadores lo que se puede lograr a través de la creación de acuerdos comerciales o alianzas estratégicas, dando como resultado la satisfacción al cliente. La competitividad se puede contrrestar a través de herramientas de mejoramiento continuo que garanticen la calidad de los productos así como la satisfacción de las necesidades del cliente.
		gestión de calidad	Con el tiempo la competitividad aleja a las empresas del objetivo de generar productos de alta calidad. La competitividad genera que las empresas aumenten su innovación pero en variados casos esta se vuelve inútil.	
		acuerdos comerciales	En algunas ocasiones el aumento de la competitividad hace que las empresas se protejan y se olviden de los beneficios que pueden brindar las asociaciones.	
		innovación	A mayor competitividad los niveles de participación en el mercado pueden verse afectados por la entrada de productos sustitutos.	
		asociación	Si las empresas no son suficientemente competitivas no tendrán la capacidad de responder a la demanda de mercados internacionales.	
		cooperación industrial	la competitividad podría afectar la percepción de la atractividad de los productos por parte de los clientes. Los altos niveles de competitividad estimulan los niveles de alianzas estratégicas	
		participación en el mercado		
		capacidad exportadora		
		acceso a nuevos mercados		
		atractividad		
		cobertura del mercado		
alianzas estratégicas				

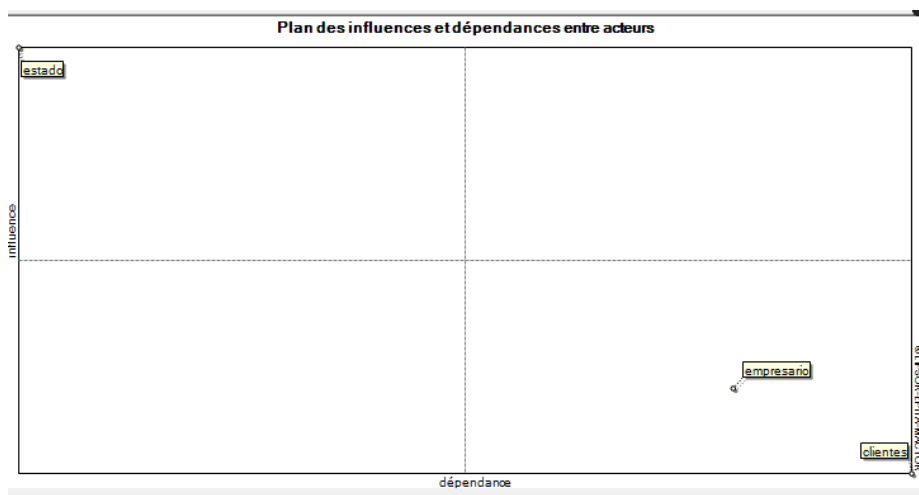
4.2 Análisis Mactor

El análisis MACTOR permite valorar las relaciones de fuerza entre los principales actores del sistema y analizar la influencia de estos respecto al cumplimiento o no cumplimiento de objetivos. El fin del análisis que se realizó es el de ayudar a la toma de decisiones acerca de las acciones que se deben poner en marcha frente a las políticas de alianzas y conflictos.

Además con el análisis MACTOR se busca analizar la influencia que tienen los actores en las variables claves que controlan el sistema en este caso se refiere a: Normatividad, TLC, capacidad de respuesta a los cambios y competitividad.

Con base a lo anterior, se realizó el siguiente análisis.

Ilustración 17: PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA ENTRE ACTORES



Fuente: elaboración con programa de Mactor basado en datos propios

A partir del cuadro anterior se puede decir que los actores principales son: El Estado, Los empresarios y los clientes. A Continuación se puede observar el peso de cada actor en los distintos objetivos, sin embargo, se debe resaltar que en la mayoría de los casos es El Estado

el actor de mayor poder, pues es quien principalmente toma aquellas decisiones que tienen mayor impacto en los demás actores del sistema.

En la gráfica anterior se puede observar que los tres principales actores elegidos se encuentran situados en el cuadro de actores dominantes lo que reafirma que son éstos los que juegan aquellos roles de mayor importancia en el sistema asimismo, se observa que El estado esta completamente en la esquina superior, lo que significa que cualquier acción o decisión que tome, afectara los demás actores del sistema.

En cuanto al objetivo que trata sobre comprender las normas de los mercados internacionales en el momento que se decida internacionalizar la empresa; se puede observar que El Estado y los empresarios tienen una alianza positiva, esto se debe a que el Estado en su gran mayoría busca tomar decisiones que ayuden a la industria nacional. Asimismo, los empresarios se comprometen a cumplir con los requisitos exigidos obteniendo así resultados recíprocos. Por otro lado, se debe resaltar que a pesar de que El Estado es quien decide si se acepta un tratado de libre comercio o un acuerdo comercial, son los empresarios quienes deben entender y analizar los beneficios que trae un acuerdo de tal magnitud, para que puedan acogerse a las bajas en gravámenes que aplican a su negocio, asimismo, deben estar seguros de cumplir todos los requisitos que esto conlleva a la hora de entrar a un nuevo mercado para evitar problemas a la hora de exportar.

En cuanto al objetivo del TLC los actores vuelven a ser los empresarios y El Estado, este último puede tomar decisiones que generen grandes polémicas en los empresarios. Por otro lado, sigue siendo un tema de cooperación para poder lograr obtener resultados gana-gana. El Estado es quien tiene el poder de firmar un TLC o un acuerdo comercial con otro país lo que hace que sea un actor de alta influencia frente a este segundo objetivo. Se debe recordar que en un principio El Estado debe analizar el impacto que un proyecto de tal magnitud puede acarrear al país pues es una decisión que trae consecuencias positivas y negativas que deben saber enfrentarse. Por otro lado, los empresarios deben analizar las ventajas y desventajas que

un TLC trae consigo para poder sacar mejor provecho y estar bien preparados para enfrentarlo.

El objetivo sobre protección de la industria nacional involucra los tres actores principales del sistema, esto demuestra que todos podrán verse beneficiados de forma positiva, si se actúa de forma correcta y en Pro de los productos nacionales. Los clientes se encargan de fomentar el consumo de productos nacionales, los empresarios de hacer que sus productos sobre salgan de aquellos productos importados, así como de generar productos que sean competitivos e interesantes para los mercados internacionales. Finalmente, se encuentra El Estado quien una vez más juega el rol más importante pues pone barreras de entrada a aquellos productos que considera pueden afectar la estabilidad de la economía.

En cuanto al objetivo de asociación, una vez más se observa como actores principales a Los Empresarios y El Estado, esto se debe a que dependiendo de las políticas que plantee El Estado, los incentivos y facilidades, los empresarios van a tener mayor o menor interés en asociarse para aprovechar las ventajas que esto conlleva.

Ahora bien, en cuanto al objetivo relacionado con innovación, se encuentra que básicamente son los empresarios y los clientes quienes tienen mayor probabilidad de influir. Esto se debe a que los empresarios deben ser capaces de generar productos novedosos que se convierta en necesidad, también a que hoy en día los clientes son más exigentes y están en una búsqueda constante de productos novedosos y tecnológicos. Como consecuencia, los clientes forzan a las empresas a crear productos que tengan características diferenciadoras e innovadoras y haga que los productos sean preferidos sobre los de la competencia. La innovación por parte de los empresarios también ayuda a facilitar la entrada de productos a nuevos mercados pues al tener características novedosas se obtiene mayor probabilidad de triunfar y ser aceptado en el mercado internacional.

En cuanto al tema de calidad se observa que los tres actores juegan un rol importante. Esto se debe a que día a día el mercado se vuelve más exigente en cuanto a normas y certificados que garanticen que los productos cumplen con los mínimos requerimientos exigidos por la ley. Asimismo, para entrar a nuevos mercados, las normas se tornan más restrictivas con el fin de proteger la industria nacional y velar por el bienestar de sus habitantes. Adicionalmente, en la actualidad los clientes se han vuelto más exigentes en cuanto a temas de productos no tóxicos y peligrosos, lo que se ha intensificado por las políticas del Estado para prevenir inconvenientes en la población como consecuencia del ahorro de costos. Esto demuestra que los actores deben actuar en conjunto para lograr una calidad estándar en los productos del mercado.

Finalmente, los actores en relación a la proyección, en este caso, se deben generar proyectos que tengan planeación hacia el futuro, hacia el crecimiento y el éxito. Tanto los empresarios como El Estado deben pensar en lo que traerá el mejor resultado y que perduren, pues al fin y al cabo son ellos los que tienen el control sobre el rumbo que se pretende tomar, asimismo, son quienes pueden generar planes que ayuden a la industria nacional a competir con competidores de talla internacional en diversos mercados.

1. Comprender las normas de los mercados internacionales en el momento que se decida internacionalizar la empresa.

Actor/Posición	Acciones en la posición inicial	Acciones con variación en la posición
Empresario	<p>Hoy en día los empresarios están utilizando las herramientas que le brinda Proexport y la Cámara de comercio, aumentando su relación con el comercio exterior así como entender mejor el mercado en estudio.</p> <p>Los empresarios también buscan familiarizarse con la información y cultura de cada país por medio de embajadas y consulados.</p>	<p>Realizar una investigación a profundidad del mercado en el que se quiere ingresar.</p> <p>Ir a fuentes académicas que pueden brindar una perspectiva mayor del mercado a estudiar.</p>
Estado	<p>Ha incentivado a los empresarios a aumentar su relación con el comercio exterior.</p> <p>Asimismo, han creado entidades que explican como entrar a un nuevo mercado y que herramientas y claves de éxito se deben tener en cuenta.</p>	<p>Dar mayores incentivos a los empresarios apoyándolos económicamente e incentivándolos a realizar asociaciones con otros empresarios del sector o de la industria.</p> <p>Busca apertura económica con mercados potenciales para la industria nacional.</p>

2. Analizar los TLCs para entender los beneficios que estos brindan.

Actor/Posición	Acciones en la posición inicial	Acciones con variación en la posición
Empresario	Hacer uso de los beneficios que traen consigo los TLCs bien sea para temas de importación (logrando reducir costos) o exportación para tener mayor facilidad de acceder a nuevos mercados.	Estar preparados para poder enfrentar los cambios que trae un TLC. Volver los TLCs un apoyo para prepararse y salir adelante.
Estado	Buscar oportunidades de nuevos mercados que puedan brindar beneficios a los empresarios nacionales.	Realizar un análisis profundo de los beneficios que traen los TLCs y motivar a los empresarios a enfrentar y prepararse para enfrentar este tipo de acuerdos.

3. Generar medidas proteccionistas que garanticen la estabilidad de la industria nacional.

Actor/Posición	Acciones en la posición inicial	Acciones con variación en la posición
Empresario	<p>Generando cambios en sus productos para darles mayor atraktividad y posicionamiento, contra restando el efecto de la entrada de nuevos productos.</p>	<p>Con el uso de maquilas los empresarios nacionales protegen la industria produciendo bienes a menores precios pero conservando la identidad nacional.</p>
Estado	<p>Fomentar la tradición de comprar productos nacionales con un alto reconocimiento.</p> <p>Fomentar la asociación de empresarios para que de esta forma puedan enfrentar con mayor facilidad los cambios que generan los TLCs.</p>	<p>Unión por parte de los empresarios para tener acceso a materia prima a menor costo generando resultados competitivos.</p>
Estado	<p>El estado a través de controles de los productos de importación busca mitigar las consecuencias que traen acuerdos comerciales en determinados productos.</p> <p>El estado ha generado medidas para beneficiar determinados sectores de la economía a través de subsidios.</p>	<p>Analizar aquellos términos y condiciones pactados en los acuerdos comerciales que puedan afectar la industria nacional.</p> <p>Fomentar a los empresarios a generar productos diferenciados y con valor agregado.</p>
Clientes	<p>Compran productos nacionales generando tradicionalismo con ciertas marcas que son muy arraigadas a nuestra cultura.</p>	<p>Apoyar la industria nacional comprando sus productos.</p> <p>Exigir mejoras en los productos que estén en el mismo nivel que el de los productos importados.</p>

4. Buscar asociación entre las empresas para enfrentar la competencia que traen los TLCs

Actor/Posición	Acciones en la posición inicial	Acciones con variación en la posición
Empresarios	<p>Muchos empresarios de terminado sector/industria han intentado asociarse para que de esta forma puedan enfrentar mejor los efectos que trae un TLC asimismo para sacar provecho de los mismos. Los empresarios han buscado enfrentar los TLCs generando alianzas estratégicas que les brinden mayores oportunidades para enfrentar las ventajas y desventajas que estos traen consigo.</p>	<p>Fortalecer sus vínculos con los demás empresarios del sector/industria para que de esta forma se de fuerza para enfrentar mejor a los cambios del mercado que traen los TLCs.</p> <p>Al unirse los empresarios pueden sacar provecho para la generación de productos con valor agregado y de buena calidad.</p>
Estado	<p>Fomentar la asociación por parte de los gremios fortaleciendo la industria/sector para enfrentar la competencia de los TLCs.</p> <p>El gobierno tiene proyectos para incentivar y motivar a las empresas a la investigación y el desarrollo logrando que estas se enfoque en construir un país más competitivo.</p>	<p>Crear incentivos económicos para que de esta forma se fomente a los empresarios a crear asociaciones.</p> <p>Preparar a las empresas para que estas estén en capacidad de enfrentar y entender los TLCs.</p> <p>Tener en cuenta las ideas de las diferentes asociaciones en el momento de la firma de un TLC.</p>

5. Crear productos innovadores que se pueden lograr a través de la creación de acuerdos comerciales o alianzas estratégicas con el fin de buscar la satisfacción del cliente.

e 31

1 1
1 1

Empresarios	<p>Tener una proyección sobre los objetivos que la empresa pretende cumplir.</p> <p>Generar productos o procesos que sean difícilmente imitables por la competencia.</p>	<p>posición</p> <p>Asociarse para poder obtener ventajas a menores costos.</p> <p>Invertir en tecnología de punta para poder estar dispuestos a suplir la demanda.</p> <p>Estar en constante innovación de sus procesos y productos.</p> <p>Proyección clara y efectiva en cuanto al tema de los recursos con los que cuenta.</p>
Estado	<p>Las inversiones que hace el estado para crear mejoras en el país.</p> <p>Restringe la entrada de determinados productos que puede desestabilizar la economía del país.</p> <p>Incentivos que da el gobierno para disminuir los efectos de la variación del tipo de cambio.</p>	<p>Evitar que los impactos de un TLC sean muy agresivos con la industria nacional.</p> <p>Proyección por parte del estado para poder enfrentar los cambios en un futuro.</p> <p>Preparar a las empresas para que puedan ser altamente competitivas en un entorno global.</p>

6. Garantiza la calidad de los productos a través de herramientas de mejoramiento continuo logrando la satisfacción del cliente

Actor/Posición	Acciones en la posición inicial	Acciones con variación en la posición
Empresarios	<p>Certificar sus procesos con normas de calidad.</p> <p>Las empresas colombianas día a día se preocupan por que sus productos en el exterior sean conocidos por una buena calidad.</p> <p>Con la entrada de nuevos productos del exterior las empresas se han preocupado por mantener su calidad e imagen.</p>	<p>Estandarizar sus procesos.</p> <p>Buscar reducir costos sin afectar la calidad.</p>
Estado	<p>Generación de políticas que incentiven a los empresarios a generar productos innovadores, de calidad y con valor agregado.</p> <p>Generar políticas donde se restringen productos que atenten contra los productos tradicionales de Colombia y su calidad.</p>	<p>Tener mayor control de que se cumplan las normas de calidad establecidas.</p> <p>Tener mayor control de los productos que ingresan del exterior y que pueden atentar contra la industria nacional.</p>
Clientes	<p>Generar reclamos que muestren a las empresas las falencias que se están presentando.</p> <p>Compra de productos tradicionales de los que ya conocen su calidad.</p>	<p>Valorar los artículos que tienen mejor calidad.</p> <p>Evitar que el precio sea el valor decisivo en el momento de comprar un producto.</p>

7. Generar planes robustos de acción para abarcar futuros cambios en el mercado

Actor/Posición	Acciones en la posición inicial	Acciones con variación en la posición
Empresarios	<p>Tener una proyección sobre los objetivos que la empresa pretende cumplir.</p> <p>Generar productos o procesos que sean difícilmente imitables por la competencia.</p>	<p>Asociarse para poder obtener ventajas a menores costos.</p> <p>Invertir en tecnología de punta para poder estar dispuestos a suplir la demanda.</p> <p>Estar en constante innovación de sus procesos y productos.</p> <p>Proyección clara y efectiva en cuanto al tema de los recursos con los que cuenta.</p>
Estado	<p>Las inversiones que hace el estado para crear mejoras en el país.</p> <p>Restringe la entrada de determinados productos que puede desestabilizar la economía del país.</p> <p>Incentivos que da el gobierno para disminuir los efectos de la variación del tipo de cambio.</p>	<p>Evitar que los impactos de un TLC sean muy agresivos con la industria nacional.</p> <p>Proyección por parte del estado para poder enfrentar los cambios en un futuro.</p> <p>Preparar a las empresas para que puedan ser altamente competitivas en un entorno global.</p>

4.3 SMIC

El análisis SMIC también conocido como análisis de impacto cruzado se refiere al método de probabilidades simples y compuestas, que busca establecer la interacción entre los eventos y las hipótesis. Este método busca resaltar aquellos escenarios que tienen mayor factibilidad de suceder con respecto a la ocurrencia o no ocurrencia de las hipótesis del análisis estructural.

Para el análisis de impacto cruzado se debe determinar las hipótesis con mayor factibilidad que serán aquellas que se estudiarán a continuación:

1. Normas: las empresas que entienden las normas de los diferentes mercados tendrán una ventaja positiva en su proceso de internacionalización
2. TLC: Las empresas que se acojan a los beneficios de los TLCs tendrán mayor facilidad para acceder a nuevos mercados.
3. Protección: El gobierno con medidas proteccionistas garantiza la estabilidad de la industria nacional.
4. Asociación: Las asociaciones entre empresas garantizan el apoyo necesario para enfrentarse a la competencia que traen los TLCs
5. Proyección: La proyección a futuro de las empresas ayuda a enfrentar futuros cambios en el mercado.
6. Mejoramiento: Las herramientas de mejoramiento continuo garantizan la calidad de los productos compitiendo en la satisfacción de las necesidades de los clientes

DISEÑO DE ESCENARIOS

Tabla 7: DISEÑO DE ESCENARIOS

ALTERNATIVOS		
Combinación	Probabilidad	Nombre
111111	22,0%	E1
111011	21,0%	E5
100000	20,0%	E32
000000	19,0%	E64
110000	17,0%	E16
010000	14,0%	E48
Total	113%	

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

ESCENARIO TENDENCIAL

Tabla 8: ESCENARIO TENDENCIAL

TENDENCIAL		
Hipotesis	Probabilidad	Escenario
1 - normas	0,615	1
2 - tlc	0,547	0
3 - proteccion	0,559	0
4 - asociacion	0,381	0
5 - proyeccion	0,485	0
6 - mejoramien	0,393	0

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

El escenario tendencial muestra cómo se comportará el futuro si las variables analizadas continúan con el comportamiento identificado hasta el momento. Con base en lo anterior se analiza que aunque las empresas por medio de mecanismos gubernamentales como proexport y la cámara de comercio, y sus diferentes programas, orientados a enseñar y a guiar a los empresarios a realizar una importación y una exportación, esto no ha sido una base sólida para que todos estos se acojan a los beneficios dados por los TLC. Aunque el gobierno Colombiano ha emprendido una lucha a favor de los TLC, la industria nacional aún no se encuentra totalmente lista para afrontar estos cambios. En lo que respecta a la industria de la panadería, aún quedan muchos vacíos por llenar. En la actualidad, se encuentra una industria compuesta básicamente por pequeñas y medianas empresas, las cuales aún no cuentan con los suficientes criterios para entrar en un mercado internacional a excepción de algunos casos como Pan Pa Ya y Ramo entre otros. Cabe resaltar que si esta industria continua por el mismo camino y las pequeñas empresas no siguen el paso de los ya mencionados, no podrán enfrentarse a procesos de internacionalización y todo lo que esto incluye.

DESCRIPCIÓN ESCENARIOS ALTERNOS

Tabla 9: ESCENARIOS ALTERNOS

Escenario	Probabilidad	Nombre
111111	22,0%	E1
Hipotesis		Configuracion
normas		1
TLC		1
protección		1
asociación		1
proyección		1
mejoramiento		1

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

Para el siguiente analisis se obtuvo los 6 primeros escenarios con probabilidad de ocurrencia del 113%. Denominados escenarios alternos.

Con una probabilidad de ocurrencia del 22.9 % se encuentra el escenario E 1, en donde los empresarios, están haciendo usos de las herramientas dadas por el gobierno para mejorar y fomentar los planes de exportación con ayudas de entidades como proexport y la cámara de comercio. Con base en lo anterior, los empresarios tendrán la oportunidad de estar más preparados para generar planes de internacionalización, los cuales serán motivados por los TLC.

Es importante destacar las asociaciones como factor clave, para que las empresas puedan tener capacidad de respuesta ante los cambios que se presentan en el mercado. Asimismo, la importancia de los procesos de mejoramiento continuo, que se deben implementar tanto en los productos como en los procesos, para reducir la brecha entre empresas y mercados internacionales. Un claro ejemplo de esto es el mercado chino el cual se caracteriza por tener consumidores exigentes.

Finalmente, cabe destacar, que con la realización de tratados de libre comercio no solo se fomenta las exportaciones, también la llegada de productos extranjeros, los cuales en muchas ocasiones afectan el mercado internacional. Por esta razón, es importante la intervención

del estado, el cual debe actuar como ente regulador y protector de la industria nacional. Un ejemplo de los anterior, es el caso del ingreso de vehiculos usados, lo cual tuvo que ser restringido por parte del gobierno, protegiendo la industria nacional.

Tabla 10: Escenario E5

Escenario	Probabilidad	Nombre
111011	21,0%	E5
Hipotesis		Configuracion
normas		1
TLC		1
protección		1
asociación		0
proyección		1
mejoramiento		1

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

En segunda posición se encuentra el escenario E5 con una probabilidad de 21.09%. Este escenario presenta una industria en donde los empresarios se preocupan por la necesidad de conocer a profundidad los mercados internacionales, por tal motivo se preocupan, por la implementación de procesos de internacionalización como exportaciones e importaciones. Para lo anterior hacer uso de los beneficios otorgados por los TLC es muy importante. Además de esto, la importancia de proyectarse hacia el futuro con el uso de tecnología y de proceso de mejoramiento continuo, que no solo garantizan la calidad de sus productos, sino que también los hacen atractivos, como es el caso de Pan Pa Ya, que se ha enfocado en el uso de herramientas, como la Ultracongelación, garantizando la calidad de sus productos. En este punto, la asociación por parte de empresarios no es el fuerte, por tanto eso podría dificultar algunos de sus procesos, como tener capacidad de respuesta en mercados extranjeros como el chino, el cual sus niveles de Demanda son muy altos.

Tabla 11: Escenario E32

Escenario	Probabilidad	Nombre
100000	20,0%	E32
HIPOTESIS		Configuracion
normas		1
TLC		0
protección		0
asociación		0
proyección		0
mejoramiento		0

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

En tercera posición, se encuentra el escenario E 32 con una probabilidad de ocurrencia del 20%. Este escenario se encuentra asociado al evento de la ocurrencia de que los empresarios, están interesados en la dinámica de los mercados internacionales, por tal razón se encuentran involucrados en las actividades de la cámara de comercio, en eventos realizados por las embajadas y en talleres que realiza entidades como Proexport. Aunque se presente el anterior comportamiento, las empresas no se involucrarían en los beneficios que da los TLC, pues muchos miembros de las industrias no están en capacidad para afrontar un acuerdo de esta magnitud, pues no están fortalecidos o no tienen capacidad de respuesta.

Así mismo, la generación de asociaciones y la implementación de procesos de mejoramiento continuo, aún no se encuentra en sus planes o hasta ahora están por implementarse.

Tabla 12: Escenario E64

Escenario	Probabilidad	Nombre
000000	19,0%	E64
normas		Configuracion
TLC		0
protección		0
asociación		0
proyección		0
mejoramiento		0
respuesta		0

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

Por otro lado, se encuentra el escenario E64 el cual cuenta con una probabilidad del 19%. Este escenario muestra que la necesidad de las empresas de acercarse y conocer mercados internacionales no es importante, ya sea por medio de exportaciones o por acogerse a tratados de libre comercio.

De acuerdo a esto, para este grupo de empresarios la idea de asociación no está dentro de los planes, pues no hace parte de su proyección. En cuanto a los procesos de mejoramiento continuo hasta ahora es un método por implementar. En este segmento se encuentran, aquellas pequeñas empresas, que aún no cuentan con la capacidad exportadora y sus procesos son informales.

Tabla 13: Escenario E48

Escenario	Probabilidad	Nombre
010000	14,0%	E48
Hipotesis		Configuracion
normas		0
TLC		1
protección		0
asociación		0
proyección		0
mejoramiento		0

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

En el escenario E 48 con una probabilidad de 14% se encuentran aquellas empresas, que hasta ahora están viendo en los TLC la posibilidad para poder crecer. Estas empresas hasta ahora están estudiando la posibilidad de asociaciones con otras compañías, para tener mayor fuerza al ingresar a un mercado internacional.

Por otro lado, la necesidad de conocer más el mercado al que se desea entrar, está impulsando a las empresas a conocer nuevos clientes y los requerimientos solicitados por dichos mercados, en los que incluye generar productos de alta calidad, lo cual puede ser certificado a

través de las normas ISO 9001. Esta combinación de factores les será útil, cuando ya estén preparados para entrar en este tipo de mercado.

Tabla 14: Escenario E1

Escenario	Probabilidad	Nombre
110000	17,0%	E16
Hipotesis		Configuracion
normas		1
TLC		1
protección		0
asociación		0
proyección		0
mejoramiento		0

Fuente: Elaboración Propia con datos de SMIC

Finalmente, se encuentra el escenario E 16 con una probabilidad de 17%,. Este escenario contempla, la necesidad de los empresarios por conocer los mercados internacionales, para emprender procesos que los lleve a la internacionalización de sus productos. Por tal motivo y la necesidad de llevar sus productos a mercados extranjeros se observa, que ellos están muy conectados con los beneficios otorgados por los TLC, siendo esta una manera para internacionalizarse.

De acuerdo a este escenario, existe una tendencia de valores mínimos en cuanto a la posibilidad de generar asociaciones y mejoramiento en sus procesos, lo cual puede ser un obstáculo en sus proyecciones. Es importante el manejo de estas herramientas por parte de empresarios para garantizar mejoras en sus procesos de internacionalización.

ESCENARIO APUESTA

El escenario apuesta al que se desea apuntar es al que las empresas de la industria de panadería y pastelería entiendan las normas de los mercados internacionales dando como resultado ventajas competitivas de su proceso de internacionalización. Así mismo, se debe tener en cuenta la importancia de aprovechar los TLC de Colombia con el resto del mundo; para lograr esto es importante que las empresas generen asociaciones con empresarios de la

misma industria para así poder enfrentar mercados internacionales y la posible competencia así mismo esta puede una buena opción para que las empresas logren diferenciación y ventajas competitivas.

Finalmente, no se debe dejar de lado las herramientas de mejoramiento continuo que garanticen la calidad de los productos y procesos de las industrias ya que de esta forma se estará buscando sobresalir y ser atractivos en mercados internacionales. Así mismo, se estará trabajando en la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores.

5. CONCLUSIONES

La industria de panadería en Colombia tiene gran potencial sin embargo hay grandes retos que debe enfrentar para lograrlo. El primero, la asociación por parte de los empresarios de la industria, la cual apoyara todo lo que involucra los procesos de internacionalización, como lo son la unidad, la capacidad de respuesta en mercados internacionales, pues como se observó la mayoría de las empresas son de carácter artesanal, y deben unir fuerzas para enfrentar las barreras de entrada existentes en los diversos mercados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe destacar que ya existen algunas empresas que han logrado internacionalizarse, por ejemplo Pan Pa Ya la cual logro incursionar en nuevos mercados por medio de la innovación en sus procesos alcanzando mercados altamente exigentes y competitivos. También se debe resaltar el caso de Noel, que a través de asociaciones y alianzas estratégicas logro penetrar la mayor parte del continente americano, diversificando sus líneas de productos y convirtiéndose en una multinacional.

Las empresas deben analizar las facilidades otorgadas por el gobierno, a través de tratados de libre comercio, los cuales abren las puertas y disminuyen las barreras de acceso a otros mercados. Esto puede tener impactos positivos en cuanto a costos de materia prima, costos logísticos y temas arancelarios. También, es necesario que los empresarios entiendan las exigencias, normatividad y cultura de los países a los que desean exportar, ya que de esto depende el éxito o fracaso de la implantación de sus productos.

Es importante mencionar, que las empresas deben garantizar la satisfacción de los consumidores, generando productos de alta calidad, con valor agregados y que se diferencien de la competencia. En el caso de Shanxi los productos deben demostrar una imagen de impacto visual, así como agradable para el paladar, ya que el mercado Chino le otorga a estos productos un alto estatus (suelen regalarlo como decoración o como algo muy novedoso).

En general se puede decir, que la industria de panadería en Colombia tiene un alto potencial, pero debe convertir las debilidades que se han resaltado en fortalezas para poder enfrentar las oportunidades que hoy en día se han abierto con la globalización y las facilidades que otorga el gobierno para el comercio exterior.

6. RECOMENDACIONES

La primera recomendación que se hace a los empresarios de la industria de panadería en Colombia, es que generen asociaciones con otros empresarios, para así fortalecer sus procesos de producción y ser capaces de lograr ventajas en cuanto a costos.

La segunda es que las empresas deben adaptar sus productos, a las exigencias de las normatividades y los consumidores. Esto se puede lograr, incursionando en una mejora continua de la imagen y de sus procesos. Al realizar estas actividades, lograrán ser más competitivos y enfrentar con mayor competitividad los productos importados en Colombia y la competencia en el mercado exterior.

Como tercera recomendación, las empresas deben siempre ir de la mano de la innovación, ya sea en procesos o en sus productos, pues este puede ser el factor que logre diferenciarlos de sus competidores generando posiblemente una mayor participación en el mercado interno o externo.

Finalmente, es importante que las empresas tengan conocimiento de los mercados internacionales, del funcionamiento del comercio, de la normatividad exigida y el comportamiento de los consumidores, logrando así, tener ventajas en el momento que entren a ese intercambio comercial. Lo anterior puede ser logrado por medio de entidades como Proexport y la cámara de comercio, también se debe considerar las embajadas de los países a los que se desea ingresar, ya que estas siempre cuentan con asesores y apoyo para los empresarios.

7. BIBLIOGRAFÍA

E-Books

1. Alba C (2004), Las franquicias en México una nueva visión. Coyoaca, Fondo editorial. Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=AcKd1G9yzHgC&printsec=frontcover&dq=las+franquicias&hl=es&sa=X&ei=HY2qUbbIJLo0AHFpYDoDA&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=las%20franquicias&f=false>
2. Calderón G (2005) Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados, Colombia, Edigráficas. Recuperado de: http://books.google.com.co/books?id=N112My4B7h8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
3. Carreto J (2008). Planeación estratégica: estrategias para competir en mercados internacionales. Recuperado de: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/2008/07/estrategias-para-competir-en-mercados.html>
4. Castro A (2007) Modelo de internacionalización para las empresas colombianas. Revista electrónica. Recuperada de: <http://revistas.urosarios.edu.co>
5. Castro A (2009), Documento de investigación 55, Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano, Bogotá, Universidad del rosario. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3787/1/01248219-2009-55.pdf>
6. Claver, Enrique et Quer (2000). Estrategias de internacionalización de las empresas. Editorial club universitario. Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=gUW66-C11aUC&printsec=frontcover&dq=bibliogroup:%22Editorial+Club+Universitario%22&hl=es&sa=X&ei=ZtZ7UswcqcqEKATrygKgI&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

7. Czinkota M et Ronkainen (2007) Negocios internacionales, 7ª edición, México, Thomson. Recuperado de: [http://books.google.es/books?id=U_bPIInXy-EC&pg=PR4&dq=Czinkota,+Michael+et+Ronkainen+\(2007\)+Negocios+internacionales,&hl=es&sa=X&ei=2NZ7UqrdIYSejALM5IDABw&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=Czinkota%20Michael%20et%20Ronkainen%20\(2007\)%20Negocios%20internacionales%2C&f=false](http://books.google.es/books?id=U_bPIInXy-EC&pg=PR4&dq=Czinkota,+Michael+et+Ronkainen+(2007)+Negocios+internacionales,&hl=es&sa=X&ei=2NZ7UqrdIYSejALM5IDABw&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=Czinkota%20Michael%20et%20Ronkainen%20(2007)%20Negocios%20internacionales%2C&f=false)

8. Echarri A & Aguirre (2002), Joint Venture. Madrid, Fundación Comfemental editorial. Recuperado de: http://books.google.es/books?id=dRQoMwHnRK0C&dq=joint+venture&hl=es&source=gbs_navlinks_s

9. Herber S (1976), The international operations of national firms: a study of direct Foreign investment, Massachusetts, MIT Pres. Recuperado de: http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01_Hymer.pdf

10. Ireland D & Hoskisson R (2004). Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos, 7ª edición, México Editorial Cengage learning editores. Recuperado de: [http://books.google.es/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=RA1-PT157&dq=7.%09Ireland+D+%26+Hoskisson+R+\(2004\).+Administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica:+competitividad+y+conceptos+de+globalizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=zth7Uoz3K8GsiAKF64HgDQ&ved=0CD4Q6AEwAA#v=onepage&q=7.%09Ireland%20D%20%26%20Hoskisson%20R%20\(2004\).%20Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20conceptos%20de%20globalizaci%C3%B3n&f=false](http://books.google.es/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=RA1-PT157&dq=7.%09Ireland+D+%26+Hoskisson+R+(2004).+Administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica:+competitividad+y+conceptos+de+globalizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=zth7Uoz3K8GsiAKF64HgDQ&ved=0CD4Q6AEwAA#v=onepage&q=7.%09Ireland%20D%20%26%20Hoskisson%20R%20(2004).%20Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20conceptos%20de%20globalizaci%C3%B3n&f=false)

11. Johansson J & Vahlne J (2011) Global business and management research, 3ª edición, Boca Raton, Universal Publishers. Recuperado de: [http://books.google.es/books?id=mWJenUBv5KIC&pg=PA177&dq=The+internationalization+process+of+the+firm+Johansson,+J.,+%26+Vahlne,+J.+\(1977\).&hl=es&sa=X&ei=TNp7Ut2ZIoGwiQLMpoDwAw&ved=0CDQQ6wEwAA#v=onepage&q=The%20internationalization%20process%20of%20the%20firm%20Johansson%2C%20J.%2C%20%26%20Vahlne%2C%20J.%20\(1977\).&f=false](http://books.google.es/books?id=mWJenUBv5KIC&pg=PA177&dq=The+internationalization+process+of+the+firm+Johansson,+J.,+%26+Vahlne,+J.+(1977).&hl=es&sa=X&ei=TNp7Ut2ZIoGwiQLMpoDwAw&ved=0CDQQ6wEwAA#v=onepage&q=The%20internationalization%20process%20of%20the%20firm%20Johansson%2C%20J.%2C%20%26%20Vahlne%2C%20J.%20(1977).&f=false)

12. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization, Columbus, Journal of International. Recuperado de: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/The%20resource-based%20view%20and%20international%20business.pdf>

13. La almendra del negocio, Revista la barra Ed 23. Recuperado de: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia.htm>

14. López X, Sarmiento A & Valderrama Y (2010), El ponqué Chocoramo, las teorías de la innovación y la tradición como factor de éxito, Universidad del Rosario, Bogotá Colombia Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1931/1/1032401845-2010.pdf>

15. Martínez C (2006), Negocios internacionales, estrategias globales. Bogotá, editorial universidad santo tomas. Recuperado de http://books.google.com.pe/books?id=TvCLGbfdRIEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

16. Otero M (2008) Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional, España. Recuperado de: <http://books.google.com.pe/books?id=w5kGN2WPwWkC&pg=PA45&dq=Otero+Miguel+%C3%81ngel.+Internacionalizaci%C3%B3n:+como+iniciar+la+expansi%C3%B3n+de+su+empresa++en+el+++++mercado+++++internacional&hl=es&sa=X&ei=NeR7UrCnLqKRiQKx7oGAAw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Otero%20Miguel%20%C3%81ngel.%20Internacionalizaci%C3%B3n%3A%20como%20iniciar%20la%20expansi%C3%B3n%20de%20su%20empresa%20en%20el%20%20%20%20%20%20mercado%20%20%20%20%20%20internacional&f=false>

17. (2 de Abril de 2008), Panaderos y reposteros crearon la Cámara Nacional de la Panificación y la Repostería, Portafolio, recuperado de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4066012>

18. Peng M (2001), The resource-based view and international business, Columbus, Journal of International Business. Recuperado de: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/The%20resource-based%20view%20and%20international%20business.pdf>

19. Pryor D, Plan de marketing para la panadería La Fournee D' Gigi, Colegio de estudios superiores de administración, recuperado de: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/341/5/TG00605.pdf>

20. Rodríguez A (2003), la realidad de las pymes colombianas, Bogotá, Fundes internacional. Recuperado de: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

E-News

1. (2 de noviembre de 2001), Crecen ventas de alimentos y galletas Noel, El tiempo, Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-687682>

2. El impacto de China en América Latina: el comercio inter-industrial y los retos, Rhee Sung Hyong, 2010 disponible en: <http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=01077899-9514-45fa-8f0a-ff3322e8c1d6%40sessionmgr4&vid=4&hid=20>

3. Gómez C, (Febrero 23 de 2008), Productos Ramo S.A., una receta familiar que Rafael Molano Olarte convirtió en imperio, El Tiempo, recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3971338>

4. Gómez C (2012), Ramo espera vender \$320.000 millones este año, Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/ramo-espera-vender-320000-millones-este-ano>.

5. (3 de enero de 2011), Goya Nativo distribuirá Galletas Noel en España, El tiempo, recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4328881>
6. (26 de mayo 2003), Pan pal mundo, Revista Semana. Recuperado de: <http://www.semana.com/especiales/articulo/pan-pal-mundo/58377-3>
7. (30 de noviembre de 2006), Pan PA Ya! 20 años de pan caliente, El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2295963>
8. (2011), Pan Pa Ya, la cadena más grande de panaderías en Colombia, Revista la Barra, 34. Recuperado de: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/especial-panaderia-y-pasteleria/pan-pa-ya-la-cadena-mas-grande-de-panaderias-en-colombia.htm>
9. (Agosto 13 de 2012), Pan Pa Ya! Abre sede en Barranquilla, Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/pan-pa%E2%80%99-ya-abre-sede-barranquilla>
10. (Junio 29 de 2011), Panaderías le ganan a la industria, Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-le-ganan-la-industria>
11. (2 de Abril de 2008), Panaderos y reposteros crearon la Cámara Nacional de la Panificación y la Repostería, Portafolio, recuperado de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4066012>
12. Pombo L, (25 de Mayo de 2013), Pan Pa Ya! Y amor perfecto se asociaron para competirle a Juan Valdez y Oma, La República, Recuperado de: http://www.larepublica.co/empresas/pan-pa%E2%80%99-ya-y-amor-perfecto-se-asociaron-para-competirle-juan-valdez-y-oma_39335

13. (Junio 24 de 2011), Ramo quiere más tajada del mercado nacional, publicación, Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/ramo-quiere-mas-tajada-del-mercado-nacional>

14. Ruiz A (24 de Septiembre de 2010), A producir Galletas en EE.UU, Portafolio. Recuperado de: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-4155418

15. Wordbank se asocia con CDNetworks para aprovechar la excelentes oportunidades de marketing en China, CDNetworks (2013), Recuperado: <http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/detail?vid=3&sid=51264158-2494-4c24-b848-b4615b07563b%40sessionmgr11&hid=20&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bwh&AN=bizwire.c47409364>

Páginas de Internet

1. Cifras económicas de China. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html#top> (Fecha: 17 nov 2012 11:10)

2. Cifras de Factbook de Noel, recuperado de: <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/230866993626292-compa-ia-de-galletas-noel> (Fecha 14 de Mayo de 2013 19:00)

3. Cifras económicas de Colombia. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html> (Fecha: 17 nov 2012 14:15)

4. Compañía de galletas Noel, Torres Elsa, Industria alimenticia. Recuperado de: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/compania-de-galletas-noel> (Fecha 16 de Mayo de 2013 11:15)

5. Datos económicos de Shanxi. Recuperado de: <http://spanish.china.org.cn/spanish/xi-difang/shanxi.htm> (Fecha: 17 nov 2012 10:00)
6. Datos económicos de Shanxi. Recuperado de: <http://spanish.china.org.cn/xi-24/ES-24people/21.htm> (Fecha: 17 nov 2012 10:39)
7. Dian, Muisca, Recuperado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces> (Fecha: 17 nov 2012 10:35)
8. Economía de Colombia, Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/183551-comercio-entre-china-y-colombia-crecio-35> (Fecha: 17 nov 2012 18:00)
9. El emprendimiento y empresarismo en las MIPYMES, frustración o éxito, Corre Carlos Gabriel, Universidad de América (2011). Recuperado de: http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico_1/flash/Articulos/a8.pdf (Fecha 15 mayo 2013 11:45)
10. Facts, Wisertrade, disponible en: <http://www.wisertrade.org.ez.urosario.edu.co/ftlib16web/ja/zul/ftbegin.zul> (Fecha 18 de Mayo de 2013 19:20)
11. Industria alimenticia Noel, Torres Elsa. Industria alimenticia. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/compania-de-galletas-noel> (Fecha 16 de Mayo de 2013 13:14)
12. International Business. Recuperado de: <http://ejournal>. (Fecha 18 nov 2012 18:00)

13. Invierta en Colombia, Recuperado de:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Presentaci%C3%B3n%20Colombia%20-%20Junio%202012.pdf> (Fecha: 17 nov 2012 14:00)

14. Principales actividades económicas, Recuperado de:
<http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principalesactividades-economicas-de.html#.UKfnxeSqknN> (Fecha: 17 nov 2012 15:00)

15. Proexport, oportunidades por sector Recuperado de: <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/harineriagalleteria-y-panaderia>. (Fecha: 17 nov 2012 16:00)

16. Productos Ramo S.A. Recuperado de: <http://www.ramo.com.co/> (Fecha 16 de Mayo 2013 13:50)