

**INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
CASOS EXITOSOS: COLOMBINA S.A
QUALA S.A
CASALUKER S.A**

**HAROLD BELTRAN CRUZ
JULIAN DAVID CANDELA MORENO
ALEXANDRA GUTIERREZ ARAMBULA**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. ENERO 2010**

**INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
CASOS EXITOSOS: COLOMBINA S.A
QUALA S.A
CASALUKER S.A**

**HAROLD BELTRAN CRUZ
JULIAN DAVID CANDELA MORENO
ALEXANDRA GUTIERREZ ARAMBULA**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. ENERO 2010**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todos aquellos interesados en el tema, esperamos que sea de gran utilidad y apoyo para sus investigaciones y actividades en el área internacional

Julián Candela.

Dedico este trabajo al mundo de fantasías, libélulas y castillos,

Al guerrero de corazón: Didi; La reina de las hadas: Mamá,

A las personas que están Al Lado del Camino...

Y Al Universo por llenar mi vida de luz

Alexandra Gutiérrez.

Dedico este trabajo a todos los que estuvieron a mi lado en estos 5 años, a esos amigos incomparables que quedaran para toda la vida, también a los que nos apoyaron a distancia y a todas las personas que puedan hacer uso de esta investigación con fines positivos para la evolución de nuestro país

Harold Bertrán Cruz

AGRADECIMIENTOS

*Queremos agradecerle a la Universidad del Rosario
Por seis años de enseñanzas y formación como profesionales y como personas.
A nuestro Tutor Andrés M, Castro por ser nuestra guía.*

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta esta instancia de mi vida personal y profesional, a mi familia por su incondicional apoyo y entendimiento y finalmente a mis compañeros a quienes considero mis más sinceros amigos.

Julián Candela.

*Agradezco a todas las personas que
Colaboraron para que esto sea un hecho.
Gracias por la Paciencia, y Fortaleza para cumplir el objetivo.*

Alexandra Gutiérrez.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de realizar este proyecto junto a grandes compañeros, a mis amigos que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y a mi familia mi mayor sustento frente a cualquier situación

Harold Bertrán Cruz

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1 APROXIMACION AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS.	2
2 APROXIMACION A LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION.....	8
2.1 TEORÍA ECONÓMICA:.....	8
2.1.1 Teoría de la internacionalización:	8
2.1.2 Teoría macroeconómica:.....	10
2.2 TEORÍA DEL PROCESO:.....	11
2.2.1 Modelo de internacionalización de Uppsala:	11
2.2.2 Modelo del ciclo de vida:.....	12
2.2.3 Modelo de Jordi Canals:.....	13
2.3 TEORÍA DE REDES:	15
3 COLOMBIA Y LA INTERNACIONALIZACION.....	17
4 EMPRESAS COLOMBIANAS - CASOS EXITOSOS.....	23
4.1 INDUSTRIA DE ALIMENTOS.....	24
4.1.1 Tendencias del Sector de Alimentos	25
4.2 COLOMBINA S.A	26
4.2.1 Estructura Organizacional:	27
4.2.2 Historia de Colombina S.A	28
4.2.3 Portafolio de Productos.....	30
4.2.4 Canales de Distribución:.....	32
4.2.5 Principales Clientes:.....	33
4.2.6 Situación al año 2009.....	34
4.2.7 Entorno Nacional	36
4.2.8 Entorno Internacional.	41
4.2.9 Proceso de Internacionalización de Colombina	43
4.2.10 Factores de Éxito de Colombina.	46
4.3 CASALUKER S.A	47
4.3.1 Estructura Organizacional CasaLuker:	49
4.3.2 Historia de CasaLuker S.A	50
4.3.3 Portafolio de productos:	54
4.3.4 Canales de distribución y comercialización.....	57
4.3.5 SITUACION EN EL AÑO 2009.	59
4.3.6 Entorno Nacional	61
4.3.7 Entorno Internacional	66
4.3.8 Proceso de Internacionalización	70
4.3.9 Factores de Éxito.....	72
4.4 QUALA S.A.....	73
4.4.1 Estructura Organizacional	75
4.4.2 Historia	77

4.4.3	<i>Portafolio de productos</i>	81
4.4.4	<i>Cadena de abastecimiento:</i>	85
4.4.5	<i>Cadena de Suministro</i>	88
4.4.6	<i>Entorno Nacional</i>	90
4.4.7	<i>Entorno Internacional</i>	93
4.4.8	<i>Proceso de internacionalización</i>	94
4.4.9	<i>Factores de Éxito</i>	102
5	COMPARACIÓN DE MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS	107
5.1	COLOMBINA Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION	108
5.1.1	<i>Teoría Económica:</i>	108
5.1.2	<i>Teoría de Procesos:</i>	110
5.1.3	<i>Conclusión del Proceso Internacional de Colombina:</i>	116
5.2	CASA LUKER Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION	117
5.2.1	<i>Teoría económica:</i>	118
5.2.1.2	<i>Teoría macroeconómica</i>	120
5.2.2	<i>Teoría de procesos:</i>	120
5.2.3	<i>Teoría de redes:</i>	124
5.2.4	<i>Conclusión del proceso de internacionalización de CasaLuker:</i>	125
5.3	QUALA Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION	127
5.3.1	<i>Teoría Económica</i>	127
5.3.2	<i>Teoría de procesos</i>	129
5.3.3	<i>Teoría de redes</i>	135
5.3.4	<i>Conclusión proceso de internacionalización Quala:</i>	137
6	DESARROLLO DEL PATRON DE INTERNACIONALIZACION: SECTOR “ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO”	142
6.1	DESARROLLO DE LA RUTA EXPORTADORA:	142
6.2	CARACTERÍSTICAS DE ÉXITO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN:	147
7	CONCLUSIONES	149
8	BIBLIOGRAFIA	151

LISTA ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 2: Empresas que realizan IED en Colombia.</i>	19
<i>Tabla 3: fusiones más destacadas de los últimos años en 10 años en Colombia.</i>	20
<i>Tabla 4: Principales clientes Colombina S.A.</i>	34
<i>Tabla 5: Resultados financieros Colombina S.A 2007- 2008.</i>	36
<i>Tabla 6: Características generales de Colombina S.A.</i>	47
<i>Tabla 7: Resultados Financieros CasaLuker.</i>	61
<i>Tabla 8: Principales marcas de chocolates de mesa en Colombia.</i>	64
<i>Tabla 9: Características generales de CasaLuker S.A.</i>	73
<i>Tabla 10: Características Generales de Quala S.A.</i>	106
<i>Tabla 11: Ciclo de vida de Vernon vs Colombina S.A.</i>	112
<i>Tabla 12: Ciclo de vida de Vernon vs CasaLuker.</i>	122
<i>Tabla 13: Ciclo de vida de Vernon vs Quala S.A.</i>	132
<i>Tabla 14: Resumen general: Empresas vs Teorías.</i>	140

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Estructura de población por sexo y rangos de edad (datos proyectados).</i>	25
<i>Ilustración 2: Unidades estratégicas de negocio Colombina S.A.</i>	27
<i>Ilustración 4: Canales de distribución.</i>	33
<i>Ilustración 6: Exportaciones CasaLuker 2007 - 2009.</i>	69
<i>Ilustración 7: Estructura organizacional Quala S.A.</i>	75
<i>Ilustración 8: Cadena de abastecimiento Quala S.A.</i>	89
<i>Ilustración 9: Exportaciones totales del Sector.</i>	93
<i>Ilustración 10: Exportaciones Quala S.A 2007 - 2009</i>	94
<i>Ilustración 11: Etapas para fortalecer la atención al mercado externo.</i>	111
<i>Ilustración 12: Principales Destinos de exportación de Colombina S.A.</i>	114
<i>Ilustración 14: Ruta de internacionalización: CasaLuker S.A.</i>	126
<i>Ilustración 15: Ruta de internacionalización: Quala S.A.</i>	139
<i>Ilustración 16: Ruta de internacionalización según el patrón expuesto anteriormente.</i>	146

GLOSARIO

- **Alianza estratégica:** pacto o unión entre dos o más partes que persiguen fines comunes.
- **Cadena de abastecimiento:** (Supply Chain), incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final.
- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos
- **Canales de distribución:** son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.
- **Ciclo de vida del producto:** es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado.
- **Comercio:** Es la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes, ya sea para su uso, para su venta o para su transformación. Se trata de la transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.
- **Costos de transacción:** Es el costo de desarrollar una actividad de traslado o expansión.
- **Distancia psicológica:** Es aquella que analiza que la entrada a mercados extranjeros tiende a darse en mercados similares y próximos al mercado local, pues es allí donde la empresa tiene mayor conocimiento y disminuye riesgos gracias a este, así facilita el aprendizaje internacional.

- **Diversificación:** Estrategia de crecimiento en la que la compañía trata de aprovechar oportunidades que están fuera de su negocio actual. Normalmente sucede cuando se quiere atacar un mercado nuevo con un producto nuevo-
- **Economía de escala:** las economías de escala son un proceso mediante el cual los costes unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas.
- **Empresa exportadora:** Aquélla que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior
- **Empresa global:** Aquella que centralice sus actividades de valor y tercerize las actividades en las cuales no es productiva, aprovechando las ventajas del mercado extranjero.
- **Empresa multinacional:** Aquella empresa que tenga bajos costos de entrada dando un espacio propicio para descentralizar las operaciones de la empresa en sucursales tanto productivas como comerciales.
- **Empresa transnacional:** es el nuevo reto de las empresas, intentando hallar un balance efectivo entre la rentabilidad y eficiencia económica (por los altos costes de entrada) y una capacidad de adaptación al mercado más flexible (por la alta barrera de acceso al mercado).
- **Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **Exportación:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles

- **Franquicia:** Una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero.
- **Globalización:** Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas
- **Importación:** Ingreso legal al país de mercancía extranjera para su uso y consumo, la que debe pagar, previamente, si corresponde, los gravámenes aduaneros, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros impuestos adicionales.
- **Innovación:** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial
- **Internacionalización:** Es el proceso por el cual una empresa, sector o país, extienden sus estrategias, productos e ideas a mercados extranjeros
- **Inversión extranjera Directa (IED):** se da cuando un inversionista residente («inversionista directo»), tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país («empresa de inversión directa.
- **Mercado:** el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.

- **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** Es una unidad u órgano empresarial, compuesta por uno o más productos muy determinados, que tienen un mercado básico común, muy delimitado, al frente de la cual hay un manager o directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones, mediante una estrategia, frente a uno o varios competidores identificables.
- **Ventaja absoluta:** La capacidad del país A para producir un bien más eficientemente (es decir, una mayor producción por unidad de factor).
- **Ventaja comparativa:** Situación en la que un país puede producir un bien a un costo total menor con respecto a otro país.
- **Ventaja competitiva:** Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia; Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa

RESUMEN

Por medio de un estudio realizado a tres grandes multinacionales colombianas pertenecientes al sector de alimentos de consumo masivo (Quala, Casaluker y Colombina), con base en las diferentes teorías desarrolladas a través del tiempo sobre la internacionalización de las empresas, se han podido identificar ciertas características que resultan ser muy similares en los tres diferentes procesos de internacionalización pertenecientes a cada empresa.

Características que dejan ver como las empresas que pertenecen a este sector, tienen un comportamiento similar, resaltando así la necesidad de utilizar intermediarios como empresas que ya operen en este sector de la economía para este país para la introducción de cualquier producto a una economía diferente, esto, con el fin de aprovechar todo el conocimiento y los recursos que tengan estas de tal manera que al momento de instaurar una planta de producción propia ya se pueda tener la experiencia y la participación en el mercado suficiente como para no tener pérdidas.

Además también es importante resaltar que cada una de las empresas que se analizaron han tenido un desarrollo exitoso en el ámbito internacional por lo cual puede que la identificación de este patrón sirva como base para muchos empresarios que están comenzando a incurrir en este proceso y así poder fortalecer el sector colombiano en el ámbito internacional, convirtiéndolo así en uno de los más fuertes de Latinoamérica

Palabra Clave:

- Proceso de Internacionalización
- Multinacionales Colombianas
- Estrategia

- Innovación
- Modelos de internacionalización

ABSTRACT

By developing an analysis to three big Colombian Companies that participate in Food Industry and specially dedicated to mass consumption: Quala, CasaLuker and Colombina; and taking as starting point the knowledge of several theories that explores the concept of internationalization and all of its environment, it has been identified critical features that are strongly similar in each of the three internationalization processes.

That kind of features reflects how the Companies mentioned above have a similar way to develop and evolve in international markets, making remarkable the need of using intermediaries and agents with the purpose of mitigate the impact that could cause a wrong penetration of the market by taking high risks. Also this strategy is used to collect knowledge and experience of the market processes in an easier way than assuming all the burden of the activities of the market.

Those features, with a few more, made a complex system built by each one of the Companies that had succeeded through years in both environments, being sustainable and placing a large amount of goods to every market in which have presence, becoming leaders through the region.

This document has the purpose to expose how were identified the features mentioned before and also to emphasize in the evolution of the Companies to show a bigger perspective in order to make a match with the theories of internationalization and create a short pattern that could be useful for small and medium business in Colombia.

Key Words:

- Process of internationalization
- Colombian multinationals
- Strategy
- Innovation
- Models of internationalization.

INTRODUCCION

En un mundo cambiante y más enfocado hacia la globalización como el de hoy, es de suma importancia entender de qué manera las empresas de la actualidad están tomando estos cambios y de qué modo se han venido adaptando a estos. Es por esto que este trabajo tiene como fin poder identificar si existe un tipo de patrón o características similares en los procesos de internacionalización de tres grandes empresas multinacionales colombianas (Quala, Colombina y Casaluker) pertenecientes al sector de alimentos de consumo masivo para así comenzar a establecer un propio modelo colombiano de internacionalización que pueda servir como base a cualquier compañía grande o pequeña que desee incurrir en este proceso.

Para este estudio aparte de analizar las diferentes estructuras, estrategias y componentes de cada una de las empresas también tomaremos parte de la teoría conceptual planteada por varios teóricos a través de la historia, las cuales han logrado darle una explicación al fenómeno de la internacionalización que está invadiendo todas las compañías del mundo.

Es esta combinación de una parte practica, dada por los casos empresariales de 3 compañías multinacionales y el análisis de las diferentes teorías de internacionalización planteadas, permitirá realizar un análisis profundo y concreto de el proceso histórico de internacionalización de las empresas, dejando así como resultado la identificación de un patrón o ruta que sirva como base para la creación de un modelo que aplique a las empresas que pertenezcan al sector de alimentos de consumo masivo en Colombia.

1 APROXIMACION AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS.

El concepto de internacionalización es un tema que ha generado mucha controversia entre los teóricos a través del tiempo, debido a que es muy difícil poder establecer una definición que reúna los motivos o razones por los cuales las empresas deciden emprender un proceso de internacionalización, diversificando así su mercado en el ámbito geográfico, accediendo a nuevas regiones con entornos diferentes. Estas decisiones llevan a cambiar el esquema de sus estrategias en cada una de sus diferentes áreas, además, para los teóricos también es demasiado difícil poder predecir los cambios que se pueden dar en un sector o industria en el cual se decide empezar un proceso de internacionalización y poder resumir esta situación en un solo concepto.

Para poder crear un concepto de internacionalización adecuado se han tenido que analizar distintas variables las cuales se han integrado con el paso del tiempo y el desarrollo del comercio internacional. Variables como: la inversión extranjera directa, costos de transacción, innovación, calidad, experiencia en el mercado local, relaciones comerciales a nivel internacional, economías de escala, etc. Estas se han venido identificando con cada uno de los aportes de los diferentes teóricos y han ayudado a que hoy en día se puedan crear diferentes modelos que sirven de apoyo para las empresas en el desarrollo de un proceso de internacionalización.

Por esta razón, en este capítulo se comenzará por dar un acercamiento a todo el desarrollo del comercio internacional el cual ayudará a identificar un concepto que logre resumir el significado de internacionalización, integrando todas las variables que motivan o desmotivan a las empresas a incurrir en otras regiones diferentes y no solo depender de su mercado local sino también que logre servir de apoyo para

poder crear un modelo que se pueda seguir y que asegure un mayor porcentaje de efectividad a la hora de comenzar con este proceso.

En un principio, el primer teórico que comenzó a analizar la internacionalización con el comportamiento de las naciones, a la hora de comenzar el proceso de intercambio de bienes o servicios fue Adam Smith (1776). El quiso identificar para su época cuales eran las motivaciones que llevaban a una nación a intercambiar cierta clase de productos con otros países, los cuales también estaban interesados en adquirir los productos ofrecidos por la otra nación. El planteamiento que hizo Adam Smith mediante sus publicaciones fue, para que las naciones puedan decidir qué clase de productos iban a exportar deberían analizar la cantidad de recursos que tuvieran actualmente (Tierra, Trabajo y Capital), debido a que, para él, las naciones deberían especializarse en aquellos productos que necesitaran para una mayor cantidad de su recurso abundante para su producción, debido a que estos productos serían menos costosos y darían una ventaja en cuanto a precios a la nación, esta ventaja es conocida como la “Ventaja Absoluta”.

Dicha ventaja se obtiene al analizar los mismos productos en dos naciones diferentes, el resultado de este análisis sirve para conocer en qué productos dichas naciones cuentan con ventaja absoluta se podrían establecer diferentes parámetros que ayudaran al intercambio de los mismos. Este fue el primer acercamiento a las razones que tienen las naciones para comenzar un proceso de intercambio, aunque aun no eran tomadas en cuenta muchas variables que con el tiempo adquirieron fuerza, era el primer parámetro que tomaban las naciones para poder identificar en cuales productos enfocar todos sus recursos.

Con el tiempo aparecieron otros teóricos como David Ricardo (1817) quien comenzaría a darle mayor forma a la teoría de la “Ventaja Absoluta” de Adam Smith con un nuevo concepto que llevaría a otro nivel el comercio internacional, dicho término es conocido como la “Ventaja Comparativa”, el cual además de

tomar las consideraciones que hizo Adam Smith planteo varias críticas a su teoría, con el fin de establecer una mejora al concepto. La principal crítica, y con la que comenzaría su planteamiento es que, según Adam Smith las naciones que no cuenten con este recurso abundante quedarían imposibilitados para incurrir en un proceso de intercambio con otras naciones, entonces, trata de dar una solución a esta controversia proponiendo que a la hora de comenzar un proceso de intercambio se puede realizar otro tipo de análisis dependiendo de las necesidades de cada estado.

Identificadas estas necesidades en cuanto productos, se analiza cual es el costo de producción de cada uno en términos de otros bienes y en comparación con el costo que tiene la producción de estos en el otro país implicado. Dejando a los costos relativos como la base para tomar la decisión de que productos se van a intercambiar entre naciones. Cuando se realizaba este análisis, se llegaba a un acuerdo de intercambio que le permitía a las naciones especializarse en aquellos bienes sobre los cuales tiene ventaja Comparativa, para así comenzar un proceso de mejoramiento continuo en sus procesos para finalmente ir disminuyendo sus costos de producción en el tiempo alcanzando así economías de escala y de esta manera poder realizar intercambios comerciales con mas países.

La teoría de David Ricardo, sirvió como base para que muchos otros teóricos, que vendrían después comenzaran a analizar diferentes variables y enfocarla más hacia las industrias y las grandes empresas y no tanto hacia las naciones.

Fue así como salieron teorías importantes para el desarrollo del comercio internacional como el modelo Heckscher-Ohlin (1890), el cual predice que, si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor. Al mencionado modelo también se le conoce como la teoría de las proporciones factoriales.

Esta teoría sería complementada con el tiempo creándose otras diferentes como el modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson el cual ya toma variables más específicas como el salario por trabajador y la importancia que tiene este a la hora de tomar una decisión que afecte el comercio internacional de una nación. La primera prueba que se realizó a este modelo fue hecha por Wassily Leontief (1973) quien con base a datos tomados de la producción obtenida por Estados Unidos en el año de 1943 logró ver esta teoría no era del todo certera y que tenía algunas fallas llevándola al plano aplicativo, debido a que los bienes que compiten con las importaciones de Estados Unidos eran cerca de 30 por ciento más intensivos en capital que las exportaciones de ese mismo país. Puesto que los Estados Unidos son la nación con mayor abundancia de Capital, este resultado era lo opuesto de lo que pronosticaba el modelo Heckscher-Ohlin, y se denominó paradoja de Leontief, la cual integraba otra variable demasiado importante ya que dado su análisis se podía ver que no todos los países desarrollados van a exportar productos que sean intensivos en capital, por ejemplo Estados Unidos exportaba en 1943 productos intensivos en mano de obra, pero no por la abundancia de esta sino porque el capital que tenía Estados Unidos en abundancia lo utilizó para especializar y capacitar de una manera más efectiva su mano de obra y así poder crear productos de una mayor calidad y que lograran tener una mayor ventaja frente a los competidores internacionales.

Es así como los teóricos comienzan a enfocarse más en el comportamiento de las empresas y su toma de decisiones, para poder establecer algunas variables más específicas como: tecnología, obstáculos al comercio exterior, calidad, etc., y sería hasta Michael Porter (1985) quien establecería otro concepto que ayudaría a explicar el comportamiento entre naciones para emprender un proceso de intercambio, dicho término toma como base la teoría de David Ricardo, a la cual complementa con el planteamiento de que las empresas, para poder ser exitosas deben alcanzar un punto de diferenciación el cual las haga más eficientes respecto a las otras no solo locales sino también internacionales, esta es la definición de la

“Ventaja Competitiva”; los puntos de diferenciación que se deben alcanzar dicha ventaja se pueden catalogar por: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Para poder alcanzar estos puntos de diferenciación se deben analizar variables del entorno que puedan afectar positiva o negativamente las operaciones y los resultados de las empresas. Porter resume estas variables en una teoría denominada “Las 5 Fuerzas”, esta teoría busca que las empresas analicen los diferentes actores y factores básicos que tienen todos los entornos de cualquier economía, estos fueron definidos como:

- Barreras de entrada para el Ingreso de competidores
- Productos sustitutos
- Poder de negociación del cliente
- Poder de negociación de los proveedores
- Competencia directa.

Para poder incurrir en un proceso de internacionalización se han creado una serie de modelos planteados por los teóricos y que desarrollaremos mediante este trabajo; estos modelos fueron catalogados como: modelo económico, modelos de internacionalización por procesos y el modelo de internacionalización por redes, cada uno de estos modelos llevan a que las empresas creen una serie de estrategias que lleven a cambios internos que les permita acomodarse a cualquier entorno internacional, estos cambios se deben realizar en cada una de los departamentos que componen la organización.

Todo lo que se ha mencionado en el desarrollo de este capítulo servirá para identificar las diferentes posiciones, las diferentes variables, los diferentes actores y los posibles cambios que puede traer para una empresa incurrir en diferentes

mercados. Con base en esto se podrá dar una aproximación a una definición de internacionalización de empresas.

Para efectos de este trabajo se tratará a la internacionalización de empresas como *“un proceso estratégico que emplea una compañía con el fin de crecer y diversificar su mercado a nivel geográfico, a través de un proceso dinámico, evolutivo de mediano o largo plazo, que va a ir involucrando a las diferentes actores de la cadena de valor y la estructura de la organización, integrando en este procesos todos sus recursos, con una etapa de retroalimentación que ayude al mejoramiento continuo”*.

2 APROXIMACION A LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION

Después de explorar a profundidad el concepto de internacionalización, y antes de ahondar en la situación actual de Colombia frente a este proceso, es necesario detenerse en las principales corrientes teóricas que han proporcionado de una u otra manera una aproximación al comportamiento de esta actividad. Dichas corrientes se basan en las perspectivas: económica, del proceso y de redes.

2.1 Teoría Económica:

Siendo la primera de las teorías en ofrecer un acercamiento al concepto de internacionalización e intentando explicar la existencia de la empresa multinacional, considera la internacionalización como una decisión estratégica y racional que se basa en los costos y ventajas que tiene una empresa frente al desarrollo de actividades en el exterior. Sus principales postores son: Dunning, Williamson, Hymer y Kojima. Estos autores son conocidos por sus teorías llamadas: “teoría de la internacionalización”, “teoría de la ventaja monopolística” y “teoría Macroeconómica”.

2.1.1 Teoría de la internacionalización:

Basados en la perspectiva microeconómica, Williamson y Dunning consideran la internacionalización como una decisión racional que toman las empresas y aportan el concepto *costo de transacción*, asociándolo a que, frente a un mercado perfecto, donde al no existir ninguna clase de control, obliga a que las empresas sean más eficientes pues existe un alto riesgo de sustitución. Este hecho hace que el costo de desarrollar una

actividad de control para mantener o mejorar dicha eficiencia sea muy alto, por lo que se decide buscar ventajas en mercados extranjeros.

El análisis de los costos de transacción llevará a la que la empresa concluya internacionalizar sus mercados cuando la especificidad de los activos sea alta. Este concepto está altamente ligado a conceptos actuales como maquila y outsourcing, pues sugiere que la empresa se centre en las actividades que generan valor económico y que externalice aquellas que son de fácil sustitución en mercados internacionales al existir escases de proveedores.

Además de los costes de transacción, Dunning afirma que se deben presentar cuatro condiciones para desarrollar una actividad en mercados extranjeros:

- Debe existir una ventaja propia frente a las empresas locales del mercado extranjero al momento de satisfacer sus necesidades, permitiendo que internacionalizarse sea una actividad de utilidad y perdurabilidad en el mercado foráneo.
- La ventaja o ventajas que se tengan frente a los competidores locales deben de ser más sencillas y eficientes de explotar en el mercado extranjero, pues de otra manera no se internacionalizan las actividades que generan valor y se pierde la eficiencia que ofrece el mercado nativo de la empresa.
- Debe resultar rentable y ventajoso el hecho de localizar parte de su producción en el extranjero, esto con el fin de no perder la importancia que da la inversión extranjera directa a la internacionalización.
- La decisión de alcanzar mercados extranjeros debe de ser una decisión consecuente y coherente con la estrategia de la empresa, esto con el fin de resaltar la importancia que tiene la

internacionalización para el desarrollo de una empresa en el largo plazo.

El planteamiento de este paradigma guiado por dichas condiciones es un esfuerzo de Dunning para conciliar las principales teorías de la corriente económica.

2.1.2 Teoría macroeconómica:

Kojima, como principal promotor de esta teoría afirma que, bajo un estudio estático de la interacción comercial de 2 economías, la japonesa y la Americana, la internacionalización está dada en la inversión extranjera directa (IED) y la forma en que esta usa el comercio como puente entre el país inversor y el receptor.

Bajo esta idea, Kojima afirma que la IED debe generarse en el sector del país extranjero donde este posea una ventaja comparativa frente al país inversor, de modo tal que, a través de esta inversión, el inversor explote dicha ventaja y, utilizando el comercio, beneficie a ambos países a través de la exportación de los bienes producidos.

Dicha afirmación está sustentada en el comportamiento comercial de Japón de los años 80, donde estimulaba el comercio a través de la IED y obtenía como beneficio el retorno de los bienes terminados. Su contrapartida es la economía americana, la cual va en detrimento del comercio, pues la inversión sale de las empresas que tienen ventajas comparativas claras frente a otros países haciendo que se pierda la eficiencia operacional del comercio, pues intrínsecamente se cierran las posibilidades de interactuar al existir reequilibrio ya que mientras las desventajas comparativas del país

receptor se ven mejoradas, las ventajas que tiene el país inversor se deterioran y contraen, produciendo un efecto nulo.

2.2 Teoría del Proceso:

Siendo una de las principales críticas a la corriente económica el hecho de que restringe a la internacionalización a solo variables económicas de costos de oportunidad y ventajas, era de esperarse que surgieran nuevas corrientes que vieran a esta actividad en un concepto más amplio que una decisión racional basada en costes de transacción y localización.

Es por esto que surge la corriente del proceso, la cual deja atrás el concepto de internacionalización como una decisión y ve que esta es un proceso complejo que va mas allá del estudio de las ventajas y desventajas económicas que puede traer el realizar una actividad en el extranjero.

Los principales postores de esta corriente son: la escuela de Uppsala, Vernon y Jordi Cannals.

2.2.1 Modelo de internacionalización de Uppsala:

La escuela Nórdica de Uppsala, pionera en el desarrollo de esta corriente, afirma principalmente que la empresa que decide desarrollar actividades internacionales debe considerar que incrementará de forma gradual su interacción con el mercado extranjero a medida que adquiere experiencia en este. Bajo esta idea, los autores cobijados en esta escuela, están de acuerdo en que la internacionalización es un proceso de interacción con el mercado extranjero que va desde el desarrollo de actividades indirectas hasta llegar al involucramiento directo con el mercado.

Esta teoría propone una *cadena de establecimiento* constituida por cuatro etapas que van desde un contacto indirecto hasta un contacto directo:

- Desarrollo de actividades esporádicas o exportaciones no regulares.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el mercado extranjero.
- Establecimiento de sucursales productivas en el extranjero.

Los autores no descartan el hecho de que las empresas puedan saltar de un paso a otro en la cadena, pero si enfatizan en el hecho de que la empresa debe obtener experiencia a través de un proceso de interacción con el mercado extranjero para lograr un establecimiento más satisfactorio en este.

Finalmente, la escuela de Uppsala, da un gran aporte con la introducción al concepto de *distancia psicológica*, según el cual, la entrada a mercados extranjeros tiende a darse en mercados similares y próximos al mercado local, pues es allí donde la empresa tiene mayor conocimiento y disminuye riesgos gracias a este, así facilita el aprendizaje internacional.

2.2.2 Modelo del ciclo de vida:

Paralelamente al modelo de Uppsala, Vernon, explica que las ventajas competitivas están dadas por los factores de dotación y la complejidad de los mercados, por lo que juegan un factor importante al momento de la internacionalización conceptos como innovación e incertidumbre, debido a

esto, la empresa debe buscar una perspectiva más profunda y específica, pues estas no son iguales.

El buscar una perspectiva más específica implica involucrarse en la decisión de donde localizar su producción, pues la ventaja competitiva se puede erosionar o perder por una mayor competitividad de empresas en otros países en la fabricación de los mismos bienes.

Es por esto que Vernon desarrolla su modelo sobre el producto, pues dependiendo del grado de desarrollo del mismo, la empresa decidirá su localización. Basado en el ciclo de vida del producto, Vernon afirma:

Tabla 1: Ciclo de vida del Producto y la Internacionalización

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

Fuente: Suarez Ortega 1999.

2.2.3 Modelo de Jordi Canals:

Jordi Canals, basa su teoría en que las empresas deciden entrar a un mercado por las expectativas que tengan sobre el nivel de globalización del

mismo. Al afirmar dicha idea, propone tres grandes grupos de factores que, en conjunto, muestran el grado de globalización de un mercado, dichas agrupaciones son:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas de mercado.
- Estrategias empresariales.

Bajo esta premisa, Canals, modificando el modelo de estrategias internacionales de Porter, afirma que existen cuatro tipos de empresa:

- Empresa Exportadora.
- Empresa Multinacional.
- Empresa Global.
- Empresa transnacional.

Y para cada tipo de empresa tiene un tipo de estrategia basado en dos variables principales: presión de costos y sensibilización del mercado local, de la siguiente manera:

- Empresa Exportadora – Estrategia internacional: los bajos costos de exportar y las facilidades de acceso del mercado, da facilidades de acceso, por lo cual se puede tener una interacción indirecta con este.
- Empresa Multinacional – Estrategia multinacional: la dificultad de interacción con el mercado de una manera indirecta y los bajos costos de entrada dan un espacio propicio para descentralizar las operaciones de la empresa en sucursales tanto productivas como comerciales.
- Empresa Global – Estrategia Global: los altos costos de entrada, sumado a la facilidad de acceso al mercado, forja un ambiente propicio para que le empresa centralice sus

actividades de valor y tercerice las actividades en las cuales no es productiva, aprovechando las ventajas del mercado extranjero.

- Empresa transnacional – Estrategia Transnacional: es el nuevo reto de las empresas, intentando hallar un balance efectivo entre la rentabilidad y eficiencia económica (por los altos costes de entrada) y una capacidad de adaptación al mercado más flexible (por la alta barrera de acceso al mercado).

2.3 Teoría de redes:

Si bien la corriente del proceso es la que logra analizar de una manera más amplia el proceso de internacionalización, permitiendo un enfoque más organizacional que nacional, hoy en día surgen nuevas corrientes que buscan explicar los nuevos comportamientos que practican las empresas al momento de desarrollar una actividad internacional.

Una de estas corrientes es la teoría de Redes, la cual explica que una empresa está en un nivel de internacionalización en la medida en que la red con la que interactúa realice actividades internacionales, de esta manera, si la red tiene una interacción constante con mercados internacionales es muy probable que la empresa se vea impulsada a estos mercados por un empuje que se realiza desde el interior de la red.

Esta teoría va mas allá, sugiriendo que mientras la empresa tenga contactos con una o diferentes redes, puede utilizarlos como un medio de impulso, incluso a través de ferias y eventos sociales, la empresa puede adquirir y explotar sus relaciones con dichos miembros de las redes para así poder

participar de actividades internacionales con el fin establecer relaciones con nuevos mercados.

Las redes principalmente buscan que las empresas desarrollen actividades internacionales a través de alianzas estratégicas y la propagación de franquicias.

3 COLOMBIA Y LA INTERNACIONALIZACION

La primera forma de “Internacionalización” en Colombia se remonta hacia los años sesenta cuando el principal medio para obtener divisas eran las exportaciones de café. Incluso todo el desarrollo industrial del país estuvo muy ligado al desarrollo del sector cafetero, ya que este producto es el único cuya exportación significativa se ha mantenido por más de un siglo.

En la década de los treinta después de haber vivido una bonanza cafetera, el país se enfrentó a una crisis económica causada en su mayor parte por el colapso financiero de 1929 en Estados Unidos y por la Segunda Guerra Mundial, estos dos eventos afectaron el comportamiento económico no solo de Colombia sino en general de toda la región.

La industria manufacturera Colombiana inició su ascenso con la producción de bienes de consumo, lo cual resultaba ajustado a un mercado pequeño incapaz de producir bienes intermedios y de capital, esto y la crisis cafetera hicieron que se implementaran medidas proteccionistas. No obstante, la pobre diversificación de la base exportadora y la dependencia del café para acceder a divisas, expuso la necesidad de iniciar un proceso de promoción de exportaciones.

Para que el proceso de internacionalización tuviera éxito se debían crear condiciones que buscaran ambientes propicios para el sostenimiento de las estrategias y reformas que dicho proceso implica.

La apertura económica y sus reformas fueron planteadas por la administración Gaviria (1990-1994), la cual planteó la definitiva internacionalización de la economía y se llevó a cabo una Asamblea Constituyente que daría origen a la nueva Constitución Nacional de 1991, en donde se hicieron reformas estructurales

e institucionales en sectores como el laboral, el financiero, el cambiario, el comercial y el tributario.

Esta apertura económica impactó las estrategias de las empresas colombianas. La mayoría de estas, tuvieron que replantear sus esquemas de trabajo para poder asegurar su perdurabilidad en el largo plazo.

Las distintas teorías mencionadas en el capítulo anterior dan una visión de lo que es la internacionalización, profundizando en el tema Colombia se encuentra en una posición indefinida dentro de ellas, ya que tiene variables de las diferentes teorías aplicadas en diversos sectores de la economía nacional.

Con respecto a la teoría económica que plantea que la internacionalización de la empresa es un proceso racional basado en ventajas específicas como la disminución de costos de transacción y de localización, y en la realización de la IED la cual se hace en mercados atractivos para tener una estrategia a largo plazo. La Inversión Extranjera Directa (IED) que favorece de muchas formas la economía del país, no solo trae capital, también crea empleo: transfiere tecnología, conocimientos, buenas prácticas gerenciales que finalmente se traducen en crecimiento para el país. En los últimos cinco años Colombia ha presenciado una nueva ola de IED con características muy interesantes. Al tiempo que las grandes multinacionales que llevan varios años en el país amplían su operación, las nuevas pymes están arribando al mercado, las compañías se están localizando en las diferentes ciudades y llegando sectores muy diversificados, ya no solo se habla de minería y de petróleo, ahora existen actividades como los call centers, spas, centros de moda textil, etc.

A continuación se muestra una tabla con el País extranjero, el cual realiza la IED en diferentes actividades y estrategias.

Tabla 2: Empresas que realizan IED en Colombia.

País	IED	Empresa
Estados Unidos	Explotación y comercialización de carbón, en la mina "El Descanso" en el norte del país.	Drummond
Estados Unidos	Construcción de papelera en Barbosa.	Kimberly - Clark
Mexico	Construcción de salas de cine	Cinepolis
Mexico	Compra de operadores de cable en el Caribe	Telmex
Mexico	Adquisición de Coltejer	Kaltex
Chile	Adquisición del 30% de las acciones de la multinacional Casino. Con la marca "Easy"	Cencosud
Chile	Expansión por más de 150 millones en apertura 8 tiendas.	Falabella
Brasil	Compra de activos de carbón de la empresa Argos	Vale do Rio Doce
Inglaterra	Nueva Planta de Producción	Cadbury Adams-
Alemania	Planta Industrial más moderna del continente en Tenjo.	Siemens
España	Inversión en tecnología con el fin de aspirar al tercer canal privado.	Grupo Prisa Grupo Planeta

Fuente: Elaborada por los Autores: Harold Beltrán Cruz, Julián David Candela y Alexandra Gutiérrez. Basada en **Revista** Semana Edición No. 1409, Las 100 empresas mas grandes de Colombia. Mayo de 2009.

La IED como se puede observar es una de las variables que se cumple de la teoría económica, siendo esta una de las variables más importantes en nuestro país como factor de expansión e internacionalización de las empresas.

Con respecto a la teoría de procesos, las compañías colombianas no siguen un proceso como el Modelo de Uppsala o el ciclo de vida de Vernon.

Son muy pocas las compañías que han seguido este modelo de procesos, estas han tenido un desarrollo por las 4 fases hasta tener establecimiento de unidades productivas en un país extranjero.

Los pocos ejemplos que se pueden citar son las empresas como Quala que desde sus inicios tuvo clara la visión de crecimiento y expansión, Hoy cuenta con 17 marcas y se encuentra en las principales ciudades del país, también está en países como: Venezuela, Ecuador y República Dominicana, en donde cuenta con planta de producción para asegurar la mejor calidad en la producción y distribución de los productos que ofrece.

Otro ejemplo es la Compañía Nacional de Chocolates, la cual concentro sus esfuerzos desde inicios del 2000 para montar un esquema de plataformas complementarias en Costa Rica, Perú y Panamá para producir y distribuir sus productos a Centroamérica y Estados Unidos.

Esos son solo algunos de los pocos casos de la internacionalización por procesos que se ha presentado en nuestro país, algunos de estos serán especificados más adelante.

En nuestro país, la internacionalización por redes se ve reflejada mediante las fusiones de las compañías nacionales con compañías extranjeras, como lo es el caso de Bavaria y su fusión con la sudafricana SabMiller.

Las fusiones más destacadas de los últimos años en Colombia son:

Tabla 3: fusiones más destacadas de los últimos años en 10 años en Colombia.

Empresa Colombiana	Empresa Extranjera	Sector
Bavaria	SabMiller	Bebidas
Banco Granahorrar y Ganadero	BBVA	Financiero
Coltabaco	Philip Morris	Tabaco
Almacenes Éxito	Casino	Ventas al por menor

Colpatria	GE Money	Financiero
-----------	----------	------------

Fuente: Elaborada por los Autores: Harold Beltrán Cruz, Julián David Candela y Alexandra Gutiérrez. Basada en Revista Semana Edición No. 1409, Las 100 empresas mas grandes de Colombia. Mayo de 2009.

Sin embargo, durante 2008 se dio un descenso en la actividad compradora, pasando de representar el 9 % del total de las adquisiciones de la región en 2007 a tan solo el 5,3 % en 2008, el cual se explica en gran medida por los grandes procesos de fusiones y adquisiciones llevados a cabo por el estado como la colocación de acciones de Ecopetrol e Isagén.

A diferencia de lo que sucede en muchos mercados emergentes, las compras en Colombia siguen muy dinámicas, esto se debe a la actividad que ha manejado Ecopetrol con la compra de medianas compañías petroleras. Por otra parte las empresas colombianas privadas que se encontraban en una situación financiera solida aprovecharon las compras como una oportunidad para expandir su mercado, este es el caso de grupos como Colpatria el cual adquirió Citi Colfondos y el Crédito Fácil Codensa, entre otros.

Los inversionistas de otros países principalmente chilenos, brasileños y argentinos, han venido mostrando un especial interés por los negocios en Colombia, esto hace que se espere mayor dinamismo en los próximos años, ya que el financiamiento internacional tendera a normalizarse, y de esta forma, se le dé a las empresas la energía que necesitan para crecer sus negocios vía fusiones y adquisiciones.

Otra forma de medir la internacionalización en Colombia es por medio de las franquicias, en estos últimos años, Colombia se ha convertido en un mercado muy apetecible para empresas extranjeras y muchas de ellas han entrado con franquicias a nuestro país. Según el portal masfranquicias.com, pasamos de tener en el país 243 franquicias en el 2005 a 433 en el 2008.

En Colombia existe un alto potencial de internacionalización de negocios en varios sectores de las ventas al detal: confección, alimentación, servicios, comunicación, salud, entre otros. Sin embargo, el 67 por ciento de las franquicias son nacionales y sólo operan localmente.

Las Franquicias mas reconocidas en nuestro país son: Crepes & Waffles, Hamburguesas el Corral, Totto, Off Corss, Dogger.

La franquicia es muy adecuada para expandirse en el exterior porque disminuye los riesgos inherentes al comienzo de una actividad. Además, al buscar socios locales, estos riesgos también se minimizan, pues es fundamentalmente dicho socio quien asume la mayoría de ellos.

Todo ello a condición de que el negocio que se desarrolle aporte algo que no tengan los demás, un valor agregado que se base en la marca, en el “saber hacer”, en la innovación, imagen y es aquí donde las empresas Colombianas deben darle una mayor importancia al significado de marca, para que la internacionalización sea mas sencilla y como consecución a esto se lleven a cabo estrategias adecuadas de fidelización de clientes.

Como se ha visto a través del estudio de los enfoques y las teorías tratadas a lo largo del capítulo anterior, las empresas en Colombia cuentan con diversos enfoques que permiten dividir la complejidad de estas en una serie de atributos y características que pueden ayudar a afrontar de una mejor manera el proceso de internacionalización.

4 EMPRESAS COLOMBIANAS - CASOS EXITOSOS

El proceso de Internacionalización de las empresas Colombianas, después de una apertura económica obligada, es de gran interés por varios autores, es por esta razón que se decide indagar mas sobre este proceso, intentando establecer un patrón permita entender y seguir un modelo de internacionalización de la empresa colombiana.

Para este análisis se escogieron tres grandes empresas colombianas de nacimiento y multinacionales en la actualidad, que ayudaran a entender el proceso de internacionalización de las empresas Colombianas.

Estas empresas líderes en el sector Alimentos son: Colombina, CasaLuker y Quala.

Su innovación constante, y calidad en los productos hicieron que se volvieran de gran interés para el estudio y construcción un posible patrón de comportamiento a la hora de internacionalizarse.

Se analizaron las tres empresas en las ediciones especiales de las Revistas Semana y Dinero, denominadas “las 100 empresas más grandes de Colombia”, y “5000 Empresas” respectivamente

De estas tres empresas Colombina ocupa el lugar número 50 en ventas del último año, según las dos revistas mencionadas, esto se debe en gran parte al éxito de cada uno de los dulces que hacen parte del portafolio de esta empresa.

En el subsector de Chocolate y Confitería, Colombina ocupa el lugar número dos siguiendo a la también multinacional Compañía Nacional de Chocolates, quien duplica a colombina en ventas del último año. En este mismo subsector encontramos muy de cerca a CasaLuker, pues es el tercero de la lista seguido

muy lejos de Adams, quien le compite por confitería y no por su fuerte que es chocolates.

Mientras que Quala es líder en su subsector: Conservas, Pasabocas y Condimentos, seguido de cerca por Frito Lay Colombia. Sin embargo, el liderazgo de Quala se debe a una cultura de innovación arrolladora, empaques, publicidad, mercadeo y estrategia de ventas para cada una de sus 27 marcas, siendo cada una de ellas flexible a cada mercado nuevo, hacen que Quala sea la multinacional por excelencia de los colombianos, según estudios desarrollados por la revista Dinero en su edición especial, “5000 empresas” Mayo 2009.

Para analizar de cerca a estas empresas se tiene que hacer un análisis del sector alimentos y su comportamiento antes de introducirnos al estudio de cada una de las empresas, para así poder entender un proceso que aun no ha terminado.

4.1 Industria de Alimentos

Una parte fundamental de este trabajo es estudiar el sector, en el cual se encuentran ubicadas las tres empresas que se analizarán a continuación. Actualmente este sector es denominado como “Sector alimenticio de consumo masivo”, y juega un papel muy importante en cualquier economía del mundo, debido a que este apunta a la base de las necesidades básicas del hombre. Es por esto que cualquier movimiento significativo que se dé en este sector puede afectar positiva o negativamente a muchos otros sectores que sean conexos de este.

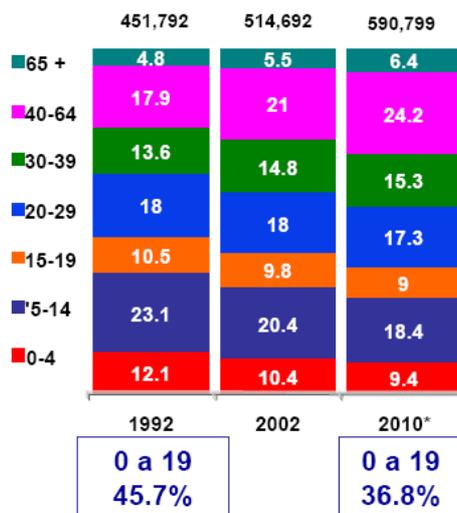
Para poder entender más esto es importante analizar las tendencias del mercado, su comportamiento a través del tiempo y la situación actual de este, de esta manera será más fácil poder entender las estrategias realizadas por las empresas que ayudara a encontrar un patrón de internacionalización apto para este sector y su entorno.

4.1.1 Tendencias del Sector de Alimentos

De acuerdo con un estudio de la CEPAL se espera que para el 2010 la población de los principales países de Latinoamérica (México, Brasil, Chile, Argentina y Colombia) envejezca considerablemente.

“Entre 1950 y 2000 la población de 60 años y más aumentó del 5,5% al 8,8% y hacia 2050 representará un 23,6% de la población regional. En términos absolutos, las personas de más de 60 años pasarán en un siglo de 9 a 180 millones.”(Panorama Social de América Latina. Comisión Económica para América latina y el Caribe, CEPAL. 2009)}

Ilustración 1: Estructura de población por sexo y rangos de edad (datos proyectados).



Estructura de Población por Sexo y Rangos de Edad, Total Latinoamérica
 *Datos proyectados
 Fuente: Anuario Estadístico de AL y El Caribe 2002, CEPAL

Fuente: Panorama Social de América Latina. Comisión Económica para América latina y el Caribe, CEPAL. 2009

La principal razón del envejecimiento de la población es que las estructuras familiares cada día son más pequeñas, esto se debe a los efectos de la globalización, ya que la sociedad ha empezado a vivir cambios significativos como lo son los roles de las personas que conforman el hogar.

El crecimiento del comercio internacional y la apertura de los mercados mundiales han hecho que el consumidor tenga un estilo de vida más acelerado, tenga más alternativas de compra, sea más exigente, tenga acceso a mayor información y se preocupe cada vez más por el cuidado de su imagen y nivel social.

Los factores de población, familiares y socioeconómicos mencionados anteriormente hacen que la tendencia del mercado de alimentos en el mundo presente las siguientes características:

- Se espera una mayor demanda por alimentos listos para el consumo.
- Con el nuevo ritmo de trabajo se espera una mayor informalidad en las rutinas de alimentación llevando al incremento del consumo de pasabocas y comida para llevar.
- Incremento en la demanda de comidas étnicas (mexicana, italiana, thai).
- Mayor demanda de alimentos saludables y nutritivos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas

4.2 Colombina S.A

Colombina se define como “Una Compañía Global enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, fundamentada en el bienestar y compromiso de su Capital Humano, en el desarrollo de marcas líderes y productos innovadores de alto valor percibido, dirigidos a la Base del Consumo a través de una comercialización eficaz” (Recuperado en www.colombina.com Enero, 2010).

Objetivos Estratégicos:

- Crecimiento financiero.
- Cautivar al consumidor.
- Satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Ser una empresa de alta efectividad en la administración de recursos.
- Desarrollar y fortalecer nuestra cultura empresarial

Valores Corporativos: Colombina define sus principales valores corporativos son: Trabajo en el equipo, Compromiso, Orientados al consumidor, Respeto, Creatividad e Innovación. (Recuperado en www.colombina.com Enero, 2010).

4.2.1 Estructura Organizacional:

Colombina posee una estructura matricial dividida en Unidades Estratégicas de Negocio y Unidades de Apoyo y Servicio. Este enfoque pretende lograr un mejor trabajo en equipo entre las áreas.

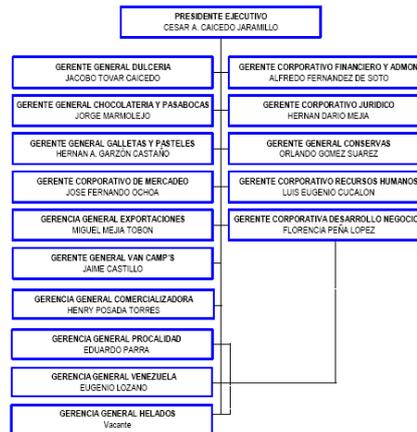
Ilustración 2: Unidades estratégicas de negocio Colombina S.A.



Fuente: Emisores especiales Bolsa de Valores de Colombia, 2007.

Actualmente, la Compañía presenta la siguiente estructura organizacional.

Ilustración 3: Estructura organizacional colombina S.A.



Fuente: Emisores especiales Bolsa de Valores de Colombia, 2007.

4.2.2 Historia de Colombina S.A

En 1918 el Sr. Hernando Caicedo empezó a moler caña para la producción de panela en un trapiche halado por bueyes. Durante el primer año la producción de azúcar fue de 100 toneladas.

Diez años más tarde, en 1928 Hernando Caicedo inauguró su propio ingenio azucarero con equipos importados de los Estados Unidos, el cual bautizó como "Riopaila". Buscando la diversificación para darle un valor agregado al azúcar y aprovechando la producción del ingenio, se funda en 1928 la fábrica de dulces Colombina, dedicada a la fabricación, en modernos equipos, de todo tipo de dulces, bombones y confites. En 1935, Colombina lanzó al mercado nuevas variedades de dulces. Sus bombones tuvieron un éxito rotundo y se popularizaron con el nombre de "Colombinas". Mientras la producción de azúcar de "Riopaila" aumentaba, los dulces de Colombina comenzaron a desplazar el mercado del dulce casero.

Para 1960 se incorporaron a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos

propios de la región, reemplazando las esencias artificiales. La nueva ampliación permitió aumentar la producción a 15.000 libras diarias.

Colombina S.A. emprendió sus exportaciones a los Estados Unidos en 1965. Esto la llevó a convertirse en la primera fábrica Suramericana que llegó a competir con la dulcería europea en el mercado de dulces más grande del mundo.

En 1968 se construyó una nueva fábrica en La Paila, con el fin de atender la creciente demanda internacional. Para 1970, Colombina dotada con un equipo para producir confites, chocolates y conservas de fruta, producía 25 millones de libras anuales. Ese mismo año, la fábrica lanzó un producto que revolucionaría el mercado del dulce en Colombia y triplicaría las ventas de la empresa en tan solo un año. El nuevo producto bautizado como "Bon Bon Bum", causó un gran impacto entre los consumidores, con su novedoso sabor a fresa y el suave chicle en su interior. El bombón, rápidamente se convirtió en el producto estrella de Colombina y en el favorito entre consumidores de todas las edades.

Colombina logró ocupar el segundo lugar como proveedor de dulces a los Estados Unidos, después de Inglaterra. Durante la década de los ochenta la empresa se expandió. Prosperaron contratos internacionales y se lograron importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, famosa línea de chocolates rellenos; Meiji Seika, empresa japonesa de productos alimenticios; y General Foods, dedicada a la producción y exportación de refrescos.

Años más tarde, convertida en complejo industrial líder en América Latina, Colombina realizó grandes inversiones, hizo nuevas alianzas e inauguró nuevas plantas. En el 2001 entró en funcionamiento una planta dulcera en Guatemala, que se constituyó en socio con inversionistas de ese país. Unos meses más tarde, se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como Colombina del Cauca S.A. Ese mismo año se puso en

marcha una nueva unidad con la última tecnología para la producción de conservas "La Constancia", en la ciudad de Bogotá.

Su crecimiento se ha dado de forma orgánica, a través de adquisiciones exitosas entre las cuales se destacan, Robin Hood, nacionalmente reconocida por sus helados. Este crecimiento le ha permitido a Colombina ir más allá y consolidarse como empresa de Alimentos.

En la actualidad Colombina vende y comercializa una exitosa gama de productos propios, ya que cuenta con una amplia red de distribución, la cual cubre todo el territorio nacional. También funciona como distribuidora exclusiva de los productos de enlatados de pescado "Van Camps" y productos de "Café Buen Día".

Desde hace 35 años Colombina, ha participado como exhibidor en diversas ferias de confitería realizadas en los Estados Unidos, Europa y México, lo que ha contribuido a que sus productos tengan una excelente imagen y gran reconocimiento a nivel internacional de la confitería. (Basado en Prospecto Informativo Colombina. Informe Bolsa de Valores de Colombia, 2007)

4.2.3 Portafolio de Productos

En el negocio de dulces y chicles los principales productos de la Compañía son chupetas Bon Bon Bum, Cofee Delight, Menta Helada, Chicles Bomba Bum y Chicles Splot. La participación de la marca "Bon Bon Bum" en los ingresos de la línea de dulcería es del 38.3%.

A continuación se encontrara una ilustración por cada línea de productos que maneja la empresa sacada de la página oficial de la compañía.



En el negocio de chocolatería los principales productos que la Compañía vende son Nucita, Choco Break, Chocolatina Muu y Lentejas de Chocolate Dandy. La participación de la marca “Nucita” y Chocobreak en los ingresos de la línea de chocolatería es del 36.3% y 33.3% respectivamente.

Portafolio de Productos Chocolatería



En el negocio de galletería y pastelería los principales productos son Galletas Brinky, Galletas Bridge, Wafer, Capri, Galletas de leche Muuu, Barquillos Plaza, Quimbayas y Pasteles Ponky

Portafolio de Productos Galletería y Pastelería



En el negocio de helados los principales productos de la Compañía son Helados Robin Hood, Helados Nucita, Conolis y Fruly.

Portafolio de Productos Helados



En el negocio de Salsas y Conservas los principales productos de la Compañía son salsa de tomate, salsa mayonesa, salsas base mayonesa (mostaneza, entre otras), salsas varias, mermeladas y vinagres.

Portafolio de Productos Salsa y Conservas



Los principales productos que colombina distribuye en Colombia para terceros son Atún Van Camps y Café Buendía.

Portafolio de Productos Representados



4.2.4 Canales de Distribución:

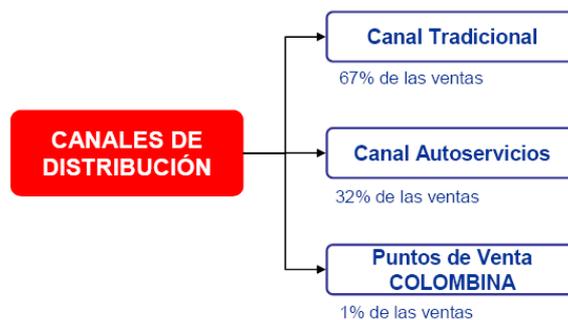
Colombina tiene cuatro principales canales de distribución, en Colombia se atienden cerca de 90 mil clientes directos, y más de cien mil clientes indirectos,

- El canal tradicional: Este canal está compuesto, por aproximadamente 250 mil tiendas, de las cuales se llegan directamente en un 72%
- El canal Autoservicios: Este canal lo componen las grandes superficies, las cuales están cubiertas en un 100% por Colombina. Colombina tiene 12 puntos de venta en las principales ciudades del país

- Distribuidores que se encargan de atender los puntos de venta donde la red de distribución propia de la Compañía no tiene cubrimiento.

En cuanto al mercado internacional, el principal canal de distribución son los distribuidores de Colombina en cada uno de los mercados en donde se exporta, el 97% de los clientes extranjeros son atendidos mediante esta vía, Los países donde la compañía atiende directamente sus clientes son: Guatemala con aproximadamente un 10% y Venezuela con un 5%.

Ilustración 4: Canales de distribución.



Fuente: Emisores especiales Bolsa de Valores de Colombia, 2007.

4.2.5 Principales Clientes:

Colombina tiene más de 400.000 clientes alrededor del mundo, de los cuales el 77% son atendidos a través de distribuidores indirectos y el restante 23% a través de la red de distribución propia.

Tabla 4: Principales clientes Colombina S.A.

	Cientes Directos	Cientes Indirectos	Total
Colombia	88.000	79.000	167.000
Venezuela	1.315	34.806	36.121
Ecuador	978	40.000	40.978
Perú	1	3.500	3.501
Chile	454	21.731	22.185
Bolivia	0	3.179	3.179
Panamá	1	10.042	10.043
Norte América	6	4.600	4.606
Puerto Rico	3	972	975
Guatemala	4.003	33.531	37.534
El Salvador	2	31.210	31.212
Honduras	2	32.684	32.686
Republica D.	1	13.680	13.681
Nicaragua	1	11.599	11.600
Costa Rica	1	5.228	5.229
Mexico	1	600	601
Resto del Mundo	30	0	30
Total	94.799	326.362	421.161

Cientes Directos: Clientes de Colombina
 Cientes Indirectos: Clientes atendidos por Clientes Directos (Distribuidores)

Fuente: Emisores especiales Bolsa de Valores de Colombia, 2007.

4.2.6 Situación al año 2009

Colombina se posiciona como una de las empresas líderes en su sector, ofrece productos de excelente calidad, y orientan sus actividades hacia la prevención de la contaminación, la preservación del medio ambiente, dando cumplimiento a las regulaciones establecidas y previniendo todo riesgo de seguridad, que pueda afectar la integridad de la empresa; mejorando continuamente la satisfacción y las necesidades de todos sus clientes a nivel global.

Colombina ha conformado su propio grupo de empresas con filiales que responden a la necesidad de darle al consumidor, productos de la más alta calidad y con el fin de atender la creciente demanda nacional e internacional.

En la actualidad la Compañía cuenta con plantas de producción, ubicadas en:

- La Paila – Zarzal, Valle del Cauca (creada en el año 1932): Complejo industrial que cuenta con la más moderna infraestructura para la elaboración de dulces, chocolates, chicles y pasabocas.

- Santander de Quilichao, Cauca (creada en el año 2002): Produce galletas wafer, pasteles, galletas dulces y barquillos.
- Bogotá (creada en el año 1966): Consiste en una Planta con tecnología de punta en especial en el manejo de empaque flexible (Doy Pack) para crear productos de conservas.
- Guatemala (creada en el año 2001): Su nombre es Productora Centroamericana de Alimentos S.A. En esta Planta se elaboran todos los productos de Dulcería como bombones, dulces duros y dulces blandos. Cabe resaltar que colombina tiene el 50% de participación accionaria en esta empresa.
- Bogotá y Barranquilla: Productos Lácteos Robin Hood S.A. Empresa dedicada a la elaboración de Helados-

El portafolio de productos de Colombina, durante los últimos 10 años, se ha ampliado, proporcionando sabor y calidad, no sólo a niños, sino a jóvenes y adultos, buscando satisfacer todas las etapas de la vida.

Colombina. Es una empresa de alimentos que durante décadas ha logrado mantener su presencia en los mercados extranjeros, gracias a que ha fijado su atención en la constante innovación de su labor creativa; la cual ha consistido en desarrollar nuevos productos y en modificar los ya existentes, con el propósito de satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes y consumidores de todo el mundo.

Colombina inicio una nueva etapa encaminada a alinear sus estrategias de negocio a las exigencias de los mercados internacionales y a encontrar nuevas oportunidades para el posicionamiento de sus marcas en el exterior. Una de las estrategias que adoptaron para esto fue pintar de verde el producto insignia de la compañía, “Bon Bon Bum”, queriendo generar de una nueva cultura responsable que no solo vaya acorde con el cuidado del medio ambiente, sino que también les permita entrar a diferentes mercados internacionales.

“En los últimos cinco años la empresa ha invertido más de \$150.000 millones, que corresponden al 80% de las utilidades, en la modernización y ampliación de sus plantas, en la renovación tecnológica y en procesos de investigación para el desarrollo de productos y empaques amigables con el medio ambiente” (Revista Dinero, Junio 12 de 2009, Artículo Colombina se pinta de verde”).

En el periodo comprendido entre 2007 y 2008, Colombina S.A ha mostrado los siguientes resultados financieros

Tabla 5: Resultados financieros Colombina S.A 2007- 2008.

Balance General (en miles de pesos)		
	2007	2008
Total activo	59.827.030	66.002.697
Total Pasivo	32.953.747	35.099.925
Total Patrimonio	26.873.283	30.902.772

Estado de Resultados (en miles de pesos)		
	2007	2008
Ingresos	38.710.071	31.439.917
Utilidad bruta	9.615.886	-2.660.846
Utilidad neta	7.832.086	4.443.631

Fuente: www.portafolio.com

Con el fin de complementar información sobre la situación actual de Colombina, Ver Anexo 1, Entrevista al presidente de Colombina S.A

4.2.7 Entorno Nacional

La industria de Elaboración de cacao, chocolate y artículos de confitería tiene la característica de estar compuesta por grandes compañías, en la línea de dulcería Colombina es líder con el 50% de participación de mercado-

A pesar de la caída que tuvo el sector en el segundo semestre del año 2008, no logro tener pérdidas significativas, entre las dificultades para el sector está el encarecimiento de las materias primas, lo cual promovió el ingenio entre las empresas para poder competir a precios más competitivos.

Colombina, logró crecimientos en todas sus categorías de productos y consolidó su liderazgo en diferentes productos como:

- Bombones, donde Colombina es líder con el 65% de participación.
 - Dulces Mentolados, donde se es líder con el 36% de participación.
 - La marca Van Camps es el líder del mercado de atunes con un 41%. Los otros competidores son las marcas propias de las grandes superficies, Alamar, Vikingos, Isabel y La Española con participaciones del 15%, 11%, 7%, respectivamente
- ✓ Con respecto a los chocolates, Colombina es la segunda en participación, con el 15%, Nacional de Chocolates es la empresa líder con el 32.3%. La tercera en participación es CasaLuker con el 14%. Existen otros competidores con participaciones inferiores al 10% dentro de los que se encuentran Nestle, Italo, Ferrero, entre otras.
- ✓ En galletas, Colombina es el segundo jugador del mercado con una participación del 18%. La Compañía líder del mercado es Noel con el 46% de participación y el tercero es Nestle con el 12%. Existen otros competidores con participaciones menores al 5% dentro de los que se encuentran Kraft, Ramo, Italo, entre otros.
- ✓ El mercado de helados tiene tres actores; el líder que es Cream Helado (propiedad de Nacional de Chocolates) con el 74% de participación, Colombina es el segundo con el 15% de participación y Mimos con el 11%.

- ✓ El mercado de salsas y conservas tiene tres grandes empresas; Fruco (de propiedad de Unilever), Colombina y San Jorge. Es importante anotar que en este mercado existen muchos pequeños productores regionales y marcas propias de las grandes superficies

4.2.7.1 Principales mercados donde participa Colombina.

Los productos propios de Colombina participan principalmente en 5 mercados en la industria de alimentos: (i) el mercado de la confitería que a su vez se divide en dulces, chicles, chocolates, (ii) el mercado de las galletas y pasteles, (iii) el mercado de helados y (iv) el mercado de salsas y conservas. Adicionalmente, la Compañía también participa en el mercado de atunes a través de la distribución de productos representados. A continuación se describen las principales características de cada uno de estos mercados.

El mercado de confitería tiene las siguientes características:

- La fracción monetaria es un factor decisivo en la compra del consumidor. Generalmente las fracciones monetarias son de 50, 100 y 200 pesos.
- El gran porcentaje del mercado se encuentra consolidado en unos pocos jugadores.
- Un alto porcentaje de las ventas se hace a través del canal tradicional (tiendas y mayoristas).
- □Alta exposición a comunicaciones globales y productos importados, lo que hace que el consumidor sea mucho más exigente, espere precios bajos y constante innovación.
- La publicidad influye considerablemente en la decisión de compra de los consumidores.
- Es importante anotar que dentro del mercado de confitería, los chocolates son el producto con un precio de venta por gramo más alto y la tendencia

reciente es que es percibido por el consumidor como un producto saludable. En el tema de chicles es fundamental la innovación en los productos y cada vez más es percibido como un producto que debe ser funcional.

El mercado de galletas y pasteles presenta las siguientes características:

- Es percibido al mismo tiempo como alimento y como golosina.
- Es un producto versátil que permite mucha innovación y variedad para diferentes segmentos de mercado y diferentes momentos del tiempo (navidad, ocasiones especiales, entre otros.)
- Los productos derivados del trigo se usan como vehículo para los programas de nutrición a nivel mundial. Desayunos escolares y programa de alimentación diseñados por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

El mercado de helados presenta las siguientes características:

- Es un mercado con altas barreras de entrada ya que se requiere cuantiosas inversiones para desarrollar una red de frío (congeladores).
- Son percibidos por el consumidor como alimento y al mismo tiempo como postre.
- En Colombia el mercado es liderado por una sola empresa (Cream Helado con el 74% de participación de mercado).
- A diferencia de otros países el segmento de “scooping” (venta de bola de helado) tiene un peso importante.

El mercado de salsas y conservas presenta las siguientes características:

- Las conservas abarcan todos aquellos alimentos de la vida útil extendida (envasados, enlatados y congelados).
- Es una categoría incluida en la canasta familiar.

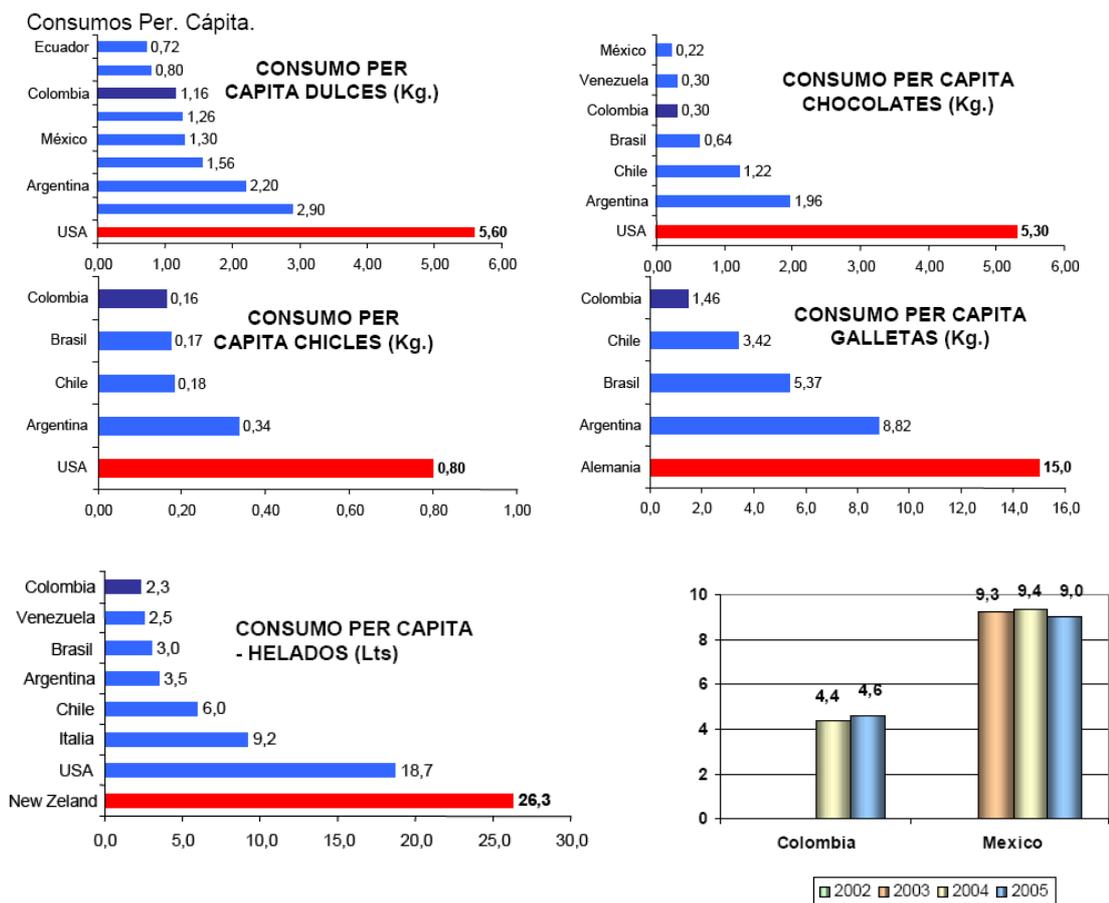
- La innovación tiene mucha importancia.
- La publicidad influye considerablemente en la decisión de compra de los consumidores.
- Es una categoría alineada con la tendencia de consumos prácticos.

Finalmente, el mercado de atún presenta las siguientes características:

- Es una categoría alineada con la tendencia de consumos prácticos.
- Existe un solo fabricante que tiene integrada su operación desde la pesca hasta el procesamiento del producto (Atún Van Camps).
- La distribución en el mercado de enlatados se hace un 52% a través del canal tradicional y 48% a través del canal de autoservicios (grandes superficies).
- Las marcas privadas de los supermercados tienen una presencia significativa en el mercado.

Los mercados donde Colombina participa en el país, se caracterizan por tener consumos per cápita bajos en comparación con los países desarrollados, inclusive con algunos países en desarrollo de la región. Esto demuestra el alto potencial que tiene la Compañía para crecer en el mercado nacional

Ilustración 5: Consumos per cápita de cada uno de los mercados que atiende Colombina (por países de la región).



Fuentes: DANE, Nielsen, Datamonitor y el Departamento de Comercio de Estados Unidos.

4.2.8 Entorno Internacional.

La Fabricación mundial de confites ha tenido un crecimiento significativo de exportaciones y ha mantenido su participación en el comercio exterior. Para el año 2008 sus ventas ascienden a 1.522.408.461.945. Los principales exportadores son: Alemania, Austria, Bélgica y España.

Ilustración 6: Exportaciones mundiales: sector chocolates y confitería.

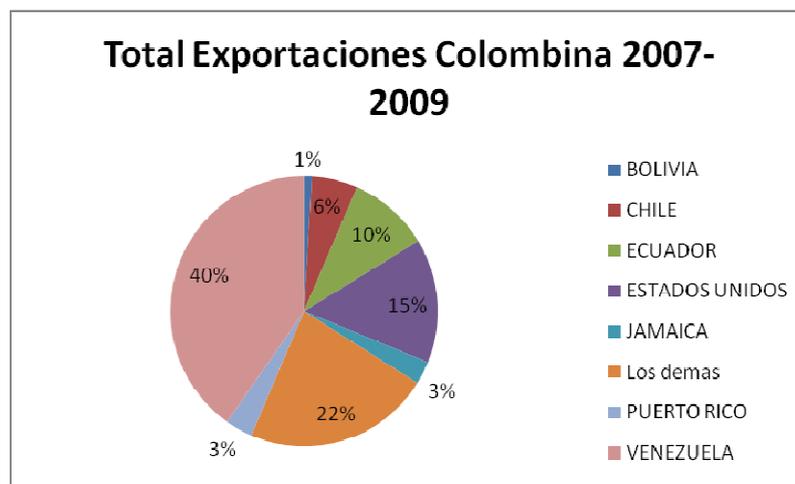


Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos de Sicex. Enero de 2010.

El principal destino de las exportaciones de Colombina entre 2007 y 2009, es Venezuela con un 46.04% de participación en el último año, ha mantenido entre los últimos tres años un liderazgo sobresaliente, teniendo como segundo protagonista a Estados Unidos.

A continuación se muestran los destinos de las exportaciones de Colombina en los últimos tres años:

Ilustración 7: Exportaciones Colombina S.A 2007 - 2009.



País destino	Suma de TOTAL valor FOB
BOLIVIA	255.202.991
CHILE	1.480.309.761
ECUADOR	2.623.715.265
ESTADOS UNIDOS	3.994.456.119
JAMAICA	740.902.584
Los demas	6.036.537.361
PUERTO RICO	886.905.684
VENEZUELA	10.791.628.158
Total general	26.809.657.923

Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos de Sicex. Enero de 2010.

Según este grafico se puede observar la evolución de Colombina en los últimos tres años, Las exportaciones a Venezuela se han disminuido atribución que en su mayor parte se debe a las difíciles relaciones comerciales que se han tenido en el último periodo.

Sin embargo la participación en el mercado Estadounidense ha venido creciendo, al igual que en Chile y en Puerto Rico, como consecuencia de una gran estrategia de idealización de clientes y las alianzas que se tienen en estos mercados.

4.2.9 Proceso de Internacionalización de Colombina

La Internacionalización de Colombina, comenzó hacia los años sesenta cuando deciden expandir sus ventas a mercados extranjeros y posicionarse como empresa líder en diversos países, aprovechando su capacidad de producción y la vigencia del Plan Vallejo, el cual entro en vigencia en 1967.

Esta decisión tuvo un alto impacto entre la empresa, ya que Colombina era una empresa fuerte a nivel nacional y sobre todo se caracterizaba por su tradición, así que la internacionalización para Colombina fue todo un reto.

Las oportunidades se empezaron a dar, después de mucho estudiar el lugar de la primera exportación y con qué producto, Colombina decide enviar unas muestras

de Coffe Delight a La FDA (Food and Drug Administration) es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para seres humanos como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos ,cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos, mientras esperaban una respuesta por parte de esta entidad , también aguardaban la aprobación de la Ley Kennedy, la cual disminuiría los aranceles de los productos derivados del azúcar, con el fin de facilitar la entrada al mercado estadounidense.

Los productos fueron aprobados por la FDA, y así se empezaron a contactar con distribuidos y comercializadoras, las primeras muestras fueron seis cajas transportadas en avión de los dueños de la compañía, en este tiempo la familia Caicedo. Esto les facilito realizar encuestas en el exterior y medir la satisfacción del cliente.

Esta experiencia en Estados Unidos fue primordial, para estudiar y entender las estrategias que optarían en los diferentes mercados a los que tenían planeado entrar. Así fueron trabajando con los entes encargados de la aprobación de alimentos en los distintos mercados, como el empaque, las patentes, y los aspectos legales, especialmente porque en sus inicios Colombina tenia como principal consumidor los niños.

Una vez aprobados los productos para su comercialización en un nuevo mercado, la empresa se enfocada en conocer detalladamente las condiciones de este, las empresas que pueden ser sus competidores en un corto y largo plazo, las fortalezas, debilidades, del mercado al que se enfrentarían.

De esta forma, Colombina continuo incursionando en nuevos mercados, con la experiencia en Estados Unidos, logro llegar a Europa. Sin embargo no fue fácil acceder a este mercado, pues mientras en Estados Unidos la mayoría de productos son altos en azúcar, en Europa la tendencia es a consumir alimentos

más saludables, así que Colombina tuvo que crear alianzas en este mercado para llegar con productos de excelente calidad y con productos más saludables. Además de estas barreras, Colombina tuvo que enfrentar el patrón de consumo de los inmigrantes, que mantienen costumbres más tradicionales, y que representan un gran mercado para la compañía.

Hacia los años sesenta, Colombina era la única empresa colombiana de confitería que exportaba y su crecimiento era constante, debido al conocimiento previo de sus mercados, y el dominio de un portafolio de productos que estaban ajustados a las necesidades de cada país.

La empresa no solo debía tener en cuenta los diferentes gustos y costumbres, sino prever las ventas según el país y la estación. Por ejemplo en Chile, en el verano el consumo de dulces es menor, pues la gente prefiere consumir productos fríos, pero en el invierno la gente tiende a consumir más calorías, y buena parte de estas es aportada por los dulces y chocolates.

Pero es importante recalcar que no solo las exportaciones fueron el proceso de internacionalización, Colombina creó alianzas con grandes empresas para representar, producir y distribuir sus marcas en Colombia.

Actualmente, Colombina exporta a más de 20 países en 5 continentes. Las exportaciones corresponden al 31% del volumen de producción de la Compañía. Las líneas de negocio con mayor volumen de exportación son dulcería con el 47% de su producción, chicles con el 35%, galletas y pasteles con el 33% y chocolatería con el 31%. Se espera que en el largo plazo el volumen de exportaciones crezca debido a la ampliación del portafolio de productos de exportación. El principal destino de las exportaciones es Venezuela con 36%, seguido de Estados Unidos con 18% y Ecuador, Chile y Puerto Rico con aproximadamente 5% - 6%.

Desde hace 35 años Colombina ha participado en diversas ferias de confitería realizadas en Estados Unidos, Europa y Japón. Esto tiene como consecuencia una fuerte consolidación de imagen y de marca en los mercados internacionales.

4.2.10 Factores de Éxito de Colombina.

En su etapa inicial, Colombina era pequeña, familiar y nace como un producto secundario del azúcar. Pero su dedicación y sobre todo la innovación, le permitieron penetrar diferentes mercados y llevar a cabo los objetivos que se han propuesto.

La determinación de los clientes potenciales, y el escoger el canal adecuado para acceder a estos, han permitido ejecutar los planes de expansión de la empresa. Desde sus inicios Colombina ha querido ofrecer sabores dulces con calidad, pero en los últimos años la empresa se ha enfocado en atender el ciclo de vida de las personas, es decir satisfacen sus necesidades desde su nacimiento hasta la vejez con diversos productos, así mismo están presentes en todos los momentos de consumo, en el desayuno, almuerzo, comida e incluso en la merienda y postres.

Tabla 6: Características generales de Colombina S.A.

		Colombina
Sector	Sector	Alimentos
	Subsector	Chocolate y confitería
	Posición de la empresa en el sector	2
	Ventas del sector (Millones de \$ - 2008)	\$ 38.738.898
	Ventas de la empresa (Millones de \$ - 2008)	\$ 1.046.470
	Participación en ventas (Empresa vs sector)	2,70%
Empresa	Tipo de sociedad	Sociedad Anónima
	Composición actual	Familiar
	Marcas líderes	Bon bon bum Coffee delight Menta helada Nucita Van Camps
	Factores de éxito	Diversificación de pts Innovación Selección del canal adecuado Satisfacer el ciclo de vida de las personas (penetración total)
Internacionalización	Años en el mercado Internacional	45
	Países con presencia de producción	2
	Países donde exporta	Todo Sur America, Todo Centro America, Estados Unidos, España, Italia, Nueva Zelanda Sudafrica, Rusia.
	País más lejano al que exporta	Nueva Zelanda
	Primer país donde exporto	Estados Unidos
	Modo de interacción con mercados extranjeros	Exportación regular Alianzas Comercialización Producción Representación

Fuente: Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos expuestos anteriormente sobre Colombina S.A. Enero de 2010.

4.3 CASALUKER S.A

CasaLuker es una compañía productora y comercializadora de chocolates, café, enlatados entre otros productos, comercializa el 80% de sus productos en el mercado nacional y el 20% restante en el extranjero.

Se define como: “una empresa colombiana de talla internacional, cuenta en su portafolio con una amplia gama de productos de alta calidad en la línea de alimentos y aseo. Es una empresa de tradición, pero también moderna y futurista, que desde 1906 ha llevado felicidad y satisfacción a los hogares colombianos, pensando en su calidad de vida y con gran presencia en mercados internacionales y de consumo fuera del hogar.” (Recuperado en www.casaluker.com Enero 2010)

“Casa Luker es una organización de comprobada solidez, su permanencia en el mercado durante 100 años la convierten en una organización emblemática del empresariado colombiano. A través de un siglo de funcionamiento y crecimiento, ha demostrado ser una compañía con especial habilidad para responder a los retos que plantean los mercados en todos los tiempos.” (Recuperado, www.casaluker.com. Enero 2010)

“Su expansión y desarrollo le posibilitan la inserción internacional que demanda el modelo actual de globalización y de comercio integrado entre las diferentes naciones del mundo.” (Recuperado en www.casaluker.com Enero 2010)

“Durante esta primera centuria de vida ha construido una tradición que transmite los mejores valores de ser colombiano, en los que se reflejan la tenacidad y el empuje que siempre han caracterizado a su grupo humano.” (Recuperado en www.casaluker.com Enero 2010)

Valores Corporativos CasaLuker (Recuperado en www.casaluker.com Enero 2010).

- Perseverancia: Somos entusiastas y persistentes en nuestro que hacer, actuando con decisión y constancia.
- Lealtad: Respondemos a la confianza que CasaLuker ha depositado en nosotros contribuyendo activamente con la visión.

- **Honestidad:** Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y actuamos, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Solidaridad:** Somos sensibles hacia las necesidades del otro. Cooperamos en la consecuencia del bien común y en el proceso de alcanzar la visión actuando colectivamente.
- **Respeto:** Reconocemos y valoramos las diferencias individuales y grupales, manejadas constructivamente en un ambiente de tolerancia y concertación.
- **Sencillez:** Somos cálidos, informales y cercanos. Evitamos el protagonismo. Creemos que las cosas son alcanzables y somos abiertos para recibir la crítica que nos hace mejorar.
- **Compromiso:** Sentimos pasión por lo que hacemos. Cumplimos con lo que prometemos y cada día somos mejores.

4.3.1 Estructura Organizacional CasaLuker:

Ilustración 8: Estructura organizacional CasaLuker.



Fuente: www.CasaLuker.com

4.3.2 Historia de CasaLuker S.A

En 1904 Nace CasaLuker con la constitución de la sociedad entre José Jesús Restrepo Botero y Alfredo Restrepo Jaramillo, posteriormente en 1906 se produce la primera pastilla de Chocolate Luker. Más adelante en 1916, CasaLuker sufre uno de sus primeros percances: la destrucción de la fábrica por un desastre natural.

En 1928, como una decisión estratégica, la empresa decide comprar las chocolaterías Vélez y Vásquez, desde allí, a través de la siguiente década, CasaLuker incurre tanto en la transformación de su sociedad, dejándola a los sucesores de Jesús Restrepo, además de consolidar préstamos para sus actividades. El desarrollo de estas acciones dieron frutos entre 1939 y 1942, cuando se le otorgan a la empresa préstamos seis veces más grandes que el otorgado en 1936, además de percibir utilidades 27 mil pesos y un aumento en el capital a 320 mil pesos, lo que indicaba una evolución importante para la empresa en términos financieros, indicando que las decisiones tomadas habían sido las indicadas durante ese periodo.

Para 1944, la empresa adquiere las fábricas de Chocolate La Herradura en Medellín y Quesada en Bogotá. Se nombra la junta directiva oficial, con esta junta y por medio de votación secreta, en 1945 se realiza el nombramiento del personal directivo, ratificando al gerente actual del periodo y se define un revisor fiscal externo a la empresa.

En 1946, una nueva decisión de gran importancia es tomada: la creación de agencias y sucursales en las poblaciones que defina la gerencia, además, se plantea el objetivo de la empresa: “Explotación del negocio de chocolatería en sus diferentes ramos con su complementario de compra venta de materias primas y compra venta y construcción de nuevas fabricas para elaborar chocolate.” (Tomado de www.casaluker.com, el 05 de Enero de 2010).

Bajo estas decisiones, en 1947 se abren oficinas para la compra de cacao en Neiva y Cali.

Posteriormente, en 1948, la empresa renueva su parque automotor para una mejor distribución de sus productos y en 1950 lanza al mercado una de sus marcas más reconocidas actualmente: Chocolate Sol.

El manejo financiero alrededor de la historia de la empresa es latente y se reafirma con un nuevo préstamo industrial en 1952 junto con una ampliación del capital a un millón ochocientos mil pesos. A estas acciones financieras se le suma la reducción del dividendo con el fin de fortalecer la compañía.

1956 se construye la fábrica en Bogotá, además se monta la primera línea de moldeo de chocolate cavemil y se permite la compra de la hacienda guacharacas en Cundinamarca para la siembra y cultivo de cacao, posteriormente, en 1960 se crea la granja Luker como centro de experimentación y capacitación para el cultivo de cacao.

Durante la década de los sesenta, se abre la agencia de Bucaramanga, además, se autoriza la compra de tierra adicional para la sede de Medellín. Más adelante en 1968, nuevamente la compañía se endeuda, esta vez con un préstamo en dólares equivalentes a 3 millones 521 mil pesos.

En los setentas, la compañía sufre varios cambios, el primero de ellos es su objeto social a "fomento, desarrollo y explotación de cacao, la explotación del negocio de ganadería en la cría, levante de ceba, beneficio del ganado, inversión de sus fondos o disponibilidad en bienes muebles o inmuebles que produzcan rendimiento periódico o rentas más o menos fijas" (visto en www.casaluker.com, el 06 de Enero de 2010), esto con el fin de sustentar las diferentes actividades que desarrollaba la empresa a dicha época.

El segundo cambio es la creación de la figura de presidente, bajo el cual se le otorga total autoridad sin necesidad de autorización. Un tercer cambio se realiza en la ciudad de Bogotá, donde se refuerzan las estrategias de producción con la adquisición de un molino para la planta de esta ciudad, además de renovar parte del parque automotor, pues los vehículos actuales llevaban 20 años de funcionamiento.

Posteriormente, en 1977, por primera vez se piensa en la necesidad de hacer envolturas para el chocolate y se realizan las compras necesarias para esta actividad.

Sucedido esto, en los años siguientes, se da la gran diversificación de la empresa, ampliando su portafolio de productos y con la adquisición de la maquinaria necesaria, algunos de estos: manteca de cacao y aceites con la adquisición de la mayoría de acciones de Grasas S.A.

La expansión de la compañía continúa en la década de los ochenta con la construcción de un edificio de oficinas en Manizales, la inauguración de la planta de Palmas de Casanare con el fin de cultivar palma africana como materia prima para la comercialización de aceite de palma. A estas actividades se le suma la creación de la agencia de Villavicencio.

La última década del siglo XX, se ve marcada por una fuerte innovación en el portafolio de productos de la compañía, se presentaron bienes como: cocoa Sol, Lukafe, profundización en las líneas de Chocolate sol y Quesada, además de la introducción de productos como Ricamasa, Atún Vikingos y Café New Colon..

Adicional a esta innovación, dos cambios importantes para la posteridad de la compañía se presentan: el primero en 1997, se presenta la expansión al mercado internacional de la compañía a través de la apertura de una oficina de negocios en Venezuela, y el segundo el retiro de toda la familia con cargos ejecutivos en la

empresa con el fin de facilitar la reestructuración la cual ya llevaba meses desarrollándose en la empresa.

Con un nuevo siglo por delante, CasaLuker adquiere la planta de jugos Frutasa, además de lograr en 2001 la certificación ISO en todos sus procesos de producción. A estos logros se le suman logros paralelos en su proceso de internacionalización: La inauguración de la planta de producción en Ecuador y el establecimiento de alianzas con empresas de talla internacional como Kraft foods y Kellog's.

Las alianzas, adquisiciones y ampliación del portafolio de productos no se hacen esperar en los primeros años del nuevo siglo, para 2002, CasaLuker ya contaba con la compra de la planta La Joya de Bogotá dedicada a productos de aseo, también había lanzado al mercado café instantáneo Aroma y harina de maíz Karina, además de haber realizado alianzas con empresas nacionales como Hada, Marchen, Ilko Colombia, Plasecol, Produsa y el Tigre, con el fin de complementar su portafolio de productos de aseo.

En los años siguientes, la empresa fortalece su portafolio de productos con acciones tales como: la compra de la marca Vikingos; expansión de la línea de masa Ricamasa; renovación de imagen de marcas tradicionales como Lukafe, Chocolate quesada y New Colony; y finalmente el lanzamiento de nuevas marcas: Chokolatada y Choker Light.

Paralelamente, en el ámbito internacional, se adquiere la planta productora de galletas, dulcería y Snacks: Industrias Alimenticias Pascual de Panamá. En años siguientes se inician las exportaciones a Rusia con materias primas para la industria chocolatera.

Para 2006, la empresa cumplió cien años de existencia, junto con este gran ejemplo de perdurabilidad, la empresa decidió cambiar su imagen con un sustento

que pretende mostrar que CasaLuker es una empresa flexible. Creativa, receptiva y confiable.

Durante los últimos años, se ha visto un constante fortalecimiento del portafolio de productos con bienes tales como: Chocolatina solar, pulpas de fruta Frutasa y chocolate en polvo Sol Protonik.

En el ámbito internacional, para 2008, CasaLuker establece un alianza con General Mills para funcionar como operado logístico y comercializador de esta última.

4.3.3 Portafolio de productos:

Sus productos más destacados, en las diferentes líneas son:

A continuación se encontrara una ilustración por cada línea de productos que maneja la empresa sacada de la página oficial de la compañía

- Bebidas de Cacao



Esta es la línea de producto más importante para la empresa, ya que no solo lleva su nombre y producto insignia, sino que lleva consigo los bienes más rentables y conocidos para CasaLuker desde sus inicios.

- Café:



La línea de Cafés, se ha destacado por su tradicional sabor y aroma, pero diferenciando muy bien los sabores para cada estilo de vida.

Su café descafeinado New Colony, fue creado como una línea gourmet entre los cafés sin cafeína, es una solución práctica para quienes quieren estar siempre saludables, pues su componente estimulante y activo, la cafeína, ha sido extraído, cumpliendo con todos los estándares de calidad internacional, que garantizan el consumo de un producto saludable y agradable.

- Cereales:



Esta línea de producto está dirigida a las madres que quieren vivir las tradiciones Colombianas más cerca de su hogar.

- Enlatados:



La línea de enlatados ha logrado tener una gran participación en el mercado, a pesar que no ha conseguido el liderazgo, los enlatados vikingos son alimentos totalmente naturales caracterizados por su sabor, jugosidad y textura sin conservantes artificiales.

- Aseo General:



Esta línea de aseo del hogar es muy diversificada; Su portafolio de productos se extiende desde detergentes para ropa, limpiadores y lustra muebles a limpiavidrios.

- Aseo Personal:



Esta Línea de productos es desarrollada pensando en cada una de las necesidades de la mujer de hoy, con ingredientes naturales que protegen la salud y belleza femenina.

- Productos Aliados :

Estos son los productos con los que CasaLuker tiene alianza:

Pitillos:



Este es un nuevo producto dirigido a los niños, enfocándose en una forma más divertida de alimentarse.

Nueces de Macadamia.:



La Nuez de Macadamia es la más fina del mundo, conocida como la “Nuez Reina” por su alto valor nutritivo, gran aporte energético y exquisito sabor. La nuez es tostada, procesada y empacada para comercializarla como nuez tostada y salada, además es utilizada en repostería y confitería, como nuez recubierta de chocolate, en turrone

Helados.

Helados Haggen Dazs



Häagen-Dazs ofrece los mejores estándares operativos, junto con un claro compromiso de calidad y espíritu de innovación. Su destacada dedicación al cliente, calidad del producto, diseño del establecimiento y apoyo operativo se combina para proporcionar la experiencia única de conocer un helado de esta marca.

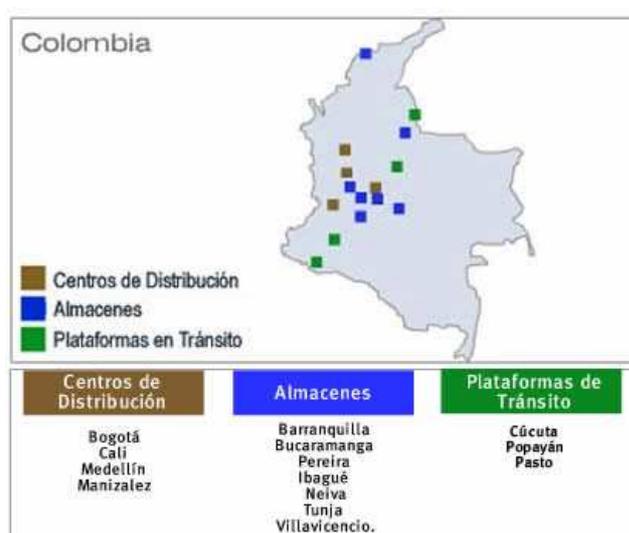
4.3.4 Canales de distribución y comercialización

Siendo uno de sus principales factores de éxito y fortalezas del último lustro, CasaLuker maneja un canal de distribución directo e intermediario a través de cadenas y agentes comerciales, cuenta con cuatro centros de distribución, almacenes en siete ciudades del país y tres plataformas de transito en Cúcuta, Popayán y Pasto. Posee tres plantas en todo el país.

Su ventaja consiste en tener centros de distribución en tres de las principales ciudades de Colombia como lo son Bogotá, Cali y Medellín, los cuales le permiten

almacenar gran parte de inventario de sus plantas y los productos que son distribuidos para empresas de talla Nacional e Internacional como: Alianza Team, Kraft Foods y general Mills. Su poder de penetración también reside en las plataformas de transporte, las cuales pueden soportar la modalidad de *cross-docking* cubriendo así en su mayoría el país, además de facilitar la exportación de sus productos descentralizados en sus plantas.

Ilustración 9: Canales de distribución CasaLuker.



Fuente: www.Casaluker.com

Otra de sus fortalezas en la distribución radica en la organización comercial que maneja CasaLuker y los sistemas de apoyo que juntos consiste en:

- El uso del sistema SAP/R3 para la recolección y uso de información.
- El uso del sistema de información Geográfica, el cual simula comportamientos de rutas para llegar al nivel de servicio indicado para sus clientes y la empresa misma.
- La división de dos tipos de consumo para clientes : Hogar y Fuera del Hogar (industrial), además de la división de dos tipos de mercados:

Nacional e Internacional, los cuales mezclados generan diferentes tipos de comercialización así:

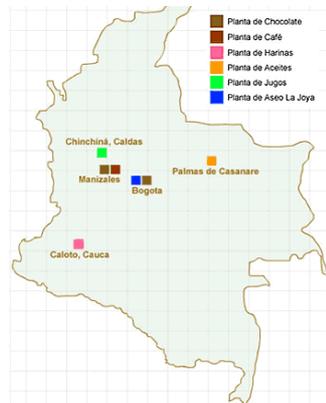
- Mercado Nacional – Hogar: Atención directa y tradicional, además de cadenas, supermercados y Distribuidores.
- Mercado Nacional – Consumo fuera de Hogar: Atención directa por ejecutivos comerciales o distribuidores.
- Mercado Internacional – Hogar y Fuera del Hogar: Atención con oficinas en Venezuela, distribuidores en Estados Unidos, Canadá y Europa y E-commerce en www.coffeeto.com.

4.3.5 SITUACION EN EL AÑO 2009.

Desde 2005 CasaLuker ha sufrido una transformación en su estrategia actual, enfocándose en la sofisticación de su cadena de abastecimiento y en la creación de productos propios, además de sumarle gran importancia al proceso de internacionalización intensificando su participación en ferias y eventos. Esta transformación incluyó también un cambio de imagen para la empresa donde reemplazó su tradicional taza de chocolate, icono histórico de esta.

Actualmente CasaLuker cuenta con ocho plantas alrededor del país distribuidas de la siguiente manera:

Ilustración 5: Plantas CasaLuker.



Fuente: www.Casaluker.com

Además cuentan con la certificación ISO 9001 en calidad a sus procesos productivos, lo que las coloca en los estándares internacionales de producción, también cuenta con un departamento de investigación y desarrollo con el fin de evaluar nuevas tecnologías, materias primas y el desarrollo de nuevos productos que cumplan con las expectativas de sus clientes.

Mencionado anteriormente, el portafolio de productos de CasaLuker durante los últimos años ha venido ampliándose tanto por el desarrollo propio como también por las adquisiciones y alianzas estratégicas que ha hecho la empresa.

Cabe resaltar dentro de estos desarrollos, la creación de solar, competencia directa de la chocolatina Jet, la adquisición de los productos la Joya y la fábrica de jugos Frutasa, además del giro estratégico al desarrollar Alianza Team junto a los grupos más grandes de grasas en Colombia.

Su estrategia de aquí a los años siguientes consiste en continuar ampliando a paso firme sus productos a través de alianzas y desarrollos, además de renovar sus marcas e imagen. En el mercado internacional tiene el objetivo de aumentar la participación en ventas de un 24% a un 33%, haciendo de esta algo mucho más significativo, sin olvidar que sus negocios principales son el Chocolate, el Café y la distribución.

Financieramente en los periodos 2007 y 2008, la empresa presentó los siguientes resultados:

Tabla 7: Resultados Financieros CasaLuker.

Balance General (en miles de pesos)		
	2007	2008
Total Activo	\$ 345.037.950	\$ 313.584.601
Total Pasivo	\$ 135.756.426	\$ 137.597.654
Total	\$ 209.281.524	\$ 175.986.947

Fuente: Sirem (Datos relativos)

Estado de Resultados (en miles de pesos)		
	2007	2008
Ingresos	\$ 487.989.544	\$ 508.751.990
Utilidad Bruta	\$ 113.928.508	\$ 9.707.309
Utilidad Neta	\$ 10.908.324	\$ 19.476.652

Fuente: Sirem (Datos relativos)

4.3.6 Entorno Nacional

Las industrias de elaboración de chocolates se caracteriza en Colombia por estar sectorizado en Grandes y medianas empresas una de las cuales es CasaLuker, existe poca presencia de producción internacional, más no se descarta la comercialización de productos extranjeros.

Estos sectores, y especialmente el de la chocolatería presentan poco dinamismo, por lo cual el reforzamiento de la marca es necesario y se podría decir que las empresas “gozan” de una relativa armonía en la participación.

En el entorno nacional se pueden extraer las siguientes características:

- A nivel de ventas, la primera compañía es la Nacional de Chocolates, seguida por Colombina y finalmente CasaLuker por poca diferencia absoluta.

- En promedio, el sector aporta a la industria de alimentos el 2,2 % de producción, el 3% de valor agregado y el 1,9% de los empleos. A la industria manufacturera aporta el 0,6% de producción, 0,6% de valor agregado y 0,4% de empleos.
- De los chocolates derivados del cacao, los productos con más participación en la industria son los confites de chocolate, seguido por el chocolate dulce en pasta (barra) y los productos en polvo con sabor a chocolate.
- La mayoría de plantas de producción de Chocolate se encuentran en Bogotá, lo que plantea un reto logístico para equilibrar el recibo, uso y transporte de materias primas y productos.
- En Chocolates de mesa, la Compañía Nacional de Chocolates es la que posee más marcas, al igual que algunas muy tradicionales y reconocidas como chocolate Corona y Diana, después le sigue CasaLuker con chocolate Luker y Sol y finalmente Colombina con chocolate la india.
- En bebidas achocolatadas, está en primer lugar la Compañía nacional de Chocolates con Chocolisto y Turbo Jet, seguida por Nestlé con Nesquick y Milo. Finalmente CasaLuker con Choco Rap y Chocolatada y Colombina con Nucita.
- En chocolates de confitería, nuevamente la Compañía Nacional de Chocolates se ubica primera, seguida por Colombia, Chocolates Triunfo y comestibles Italo.
- En los últimos años, las empresas han apostado con aportar dinamismo al mercado a través de la inversión en nuevos productos y marcas.

4.3.6.1 Principales mercados donde participa CasaLuker

Visto anteriormente, la mayoría de las líneas de producto de CasaLuker están ubicadas en el sector alimentos y por ende, se ve afectada por el hecho de que la demanda de sus productos sean tecnificados gracias a manejar nuevos conceptos tales como: salud, cultura y estatus social.

Esta tendencia se ha venido marcando con los años, pues antes afectaba solo mercados de consumo especializado y de lujo, ahora, como se mencionó anteriormente, la globalización ha permitido que los consumidores quieran que todos sus productos tengan los conceptos como los mencionados entre otros, pues esta da pie para que el consumidor aprenda y experimente nuevos productos y culturas.

Esta configuración de mercado es un reto importante para las empresas de consumo masivo, pues les imprime la meta de generar ventajas diferentes al precio y el mercadeo intensivo que manejan.

Bajo esta situación, CasaLuker participa principalmente en tres mercados: Chocolates, Café y Aseo, el cual se divide en Aseo para el hogar y aseo personal.

El mercado de Chocolates en Colombia se caracteriza por:

- Tener una alta diversificación de productos y profundidad de líneas.
- Poca presencia de marcas internacionales que están por fuera de este y sus productos son considerados como bienes de lujo para dicho mercado.
- A pesar de que existen diversidad de marcas nacionales, por tradición y uso de la publicidad hay marcas con un alto posicionamiento en el consumidor.

- Las ventas se realizan a través del canal tradicional por medio de cadenas, supermercados y tiendas.
- El chocolate es considerado como un producto de tradición y no falta en la mesa de los colombianos, a pesar de esto existen sectores de la población que no tienen acceso a este bien.
- La marca es quizá uno de los factores que más inciden en la demanda de los productos. En Colombia y en el chocolate de mesa, las marcas líderes del mercado son las de Compañía Nacional de Chocolates y CasaLuker, con Corona y Sol, las cuales llevan una tradición de varias décadas en el mercado.

Tabla 8: Principales marcas de chocolates de mesa en Colombia.

PRINCIPALES MARCAS DE CHOCOLATE DE MESA EN COLOMBIA	
EMPRESA	MARCA
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES	CORONA DIANA CRUZ CHOCOLYNE COCOA SUPERIOR CORONA BOGOTANO LA ESPECIAL TESALIA CHOCOLATE NACIONAL
CASA LUKER	LUKER SOL QUESADA CHOKER LIGHT CHOCOEXPRESS COCOA SOL
COLOMBINA	LA INDIA

Fuente: Observatorio Agrocadenas.

Fuente: *La industria de Chocolates en Colombia, Agro cadenas,*

El Mercado de Café para consumo se caracteriza por:

Tener uno de los productos más tradicionales del consumo y la cultura de Colombia.

- Al igual que el chocolate existe una alta diversificación de productos y líneas, en últimos años se ha visto la tendencia de reforzar el consumo de café como una forma de reconocer el producto como un patrimonio nacional.
- Existen marcas fuertemente posicionadas en los consumidores, aun así no existe un canibalismo entre las mismas.
- El café no es un producto que esté al alcance de todos los consumidores, se ha visto una tendencia, especialmente reforzada por Quala de impulsar este tipo de productos en los canales tradicionales en cantidades y precios mas cómodos a manera de que sean asequibles a todo público
- Al igual que el chocolate, el café es un producto comercializado por los canales tradicionales, además de nuevos canales como las tiendas especializadas para su consumo en el sitio.

El mercado de Aseo en Colombia se caracteriza por:

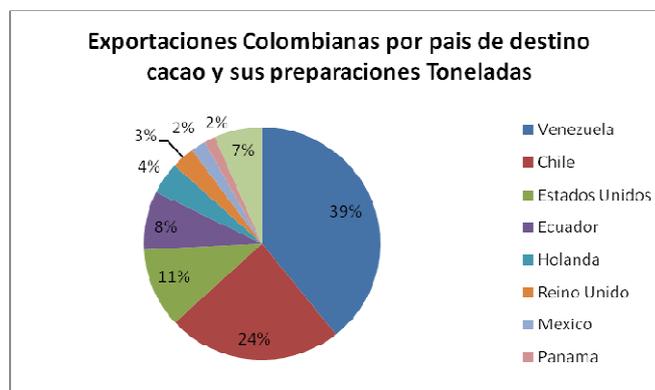
- Ser uno de los que más peso ocupa en la canasta básica del consumidor, pues sus productos abarcan una buena parte del consumo al momento de realizar sus compras.
- Es uno de los mercados en el que el consumidor se ve más afectado por la calidad y el desarrollo de los productos, pues se sienten altamente relacionados con la pulcritud y la limpieza.
- A su vez es el mercado con los precios más altos de los tres mencionados, lo que hace que estos productos lleguen aun más a pocos consumidores. Esto ocurre para las marcas más conocidas, pues también existen marcas genéricas que llegan a consumidores con pocos recursos.

- Posee una alta profundidad en sus líneas de productos, pues existen algunos muy específicos para las necesidades de cada consumidor.
- Su comercialización se da por los canales tradicionales primando las grandes cadenas y supermercados, que abarcan una gran cantidad de dichos productos.
- Este mercado no posee marcas tan posicionadas, pues la compra está atada al desarrollo y efectividad del producto más que a la marca

4.3.7 Entorno Internacional

Históricamente, el principal destino de las exportaciones colombianas de Productos a base de cacao ha sido Venezuela con una participación promedio de 39%, seguida por Chile y estados unidos con 24% y 11% respectivamente.

Ilustración 6: Exportaciones mundiales de cacao.



Exportaciones Colombianas por pais de destino cacao y sus preparaciones	
Pais	Toneladas
Venezuela	7.516
Chile	4.557
Estados Unid	2.120
Ecuador	1.560
Holanda	847
Reino Unido	603
Mexico	383
Panama	295
Otros	1.244
TOTAL	19.126

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Del entorno internacional se pueden extraer las siguientes características:

- Las partidas arancelarias que mayor participación promedio de exportaciones FOB tienen son: 1806320000 Chocolates en bloques, tabletas o barras sin rellenar y 1806900000 Los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, que no contienen chocolate en polvo, derivados del cacao como manteca y grasa y chocolates rellenos.
- Principalmente se importa Cacao en grano, entero o partido crudo o tostado, bajo la partida 180100000, seguido por los chocolates rellenos.
- La industria del Chocolate, en ventas está representada por Mars Inc, seguida de Nestlé, Cadbury y Ferrero, las empresas colombianas frente al nivel de ventas de las empresas internacionales representan un 0.01%.
- Bajo una tendencia es comercialmente más transable el chocolate de mesa colombiano que la confitería de chocolates.
- La especialización de la producción del cacao se ha reducido en los últimos años, mientras que desde hace ya 9 años la especialización la producción de chocolate de mesa y confitería se ha aumentado significativamente, sin que esto represente un conocimiento muy profundo para dicha producción.

- Hasta 2004, la incursión a los mercados de Indonesia, Camerún y Ecuador, ha dejado resultados positivos en términos de eficiencia y posicionamiento, mientras que mercados como el Reino Unido, Holanda y los Países Bajos han forzado a retirarse de estos pues no se alcanzan el posicionamiento y eficiencia óptimos para que sean sostenibles las actividades del sector.
- Se prevé que para 2010 la producción mundial de cacao tenga un crecimiento anual de 2,2% mundialmente, para la región de América Latina, se considera que el volumen de producción se mantendrá en un 14 % de crecimiento, además se estima también que África continuara siendo el líder en la producción mundial centralizada en Costa de Marfil.
- Para Brasil y Colombia, el primer y tercer productor de cacao respectivamente, se prevé que para el 2010 decrezca su producción.
- En materia de consumo, se prevé que los países desarrollados continúen absorbiendo la mayoría de la producción, lo que representa un crecimiento anual del 2,2% mientras que los países en vías de desarrollo, tenga un crecimiento de 1,3% para 2010.
- Surgen dudas hacia como se moverá el sector respecto a sus tres grandes pilares (producción, consumo y comercio) más allá del 2010, pues existen factores externos que no permiten esclarecer la situación, entre otros el cambio climático que no permite determinar un volumen de producción, los precios que establezca el mercado y las posibles modificaciones al volumen de producción de este bien. Esta situación permite afirmar que el sector continua expandiéndose pero a un ritmo más lento que en el último decenio.

Para ver de una forma más detallada y resumida, Ver Anexo 2. Producción Efectiva y estima del cacao.

A continuación se muestran los principales destinos de las exportaciones de CasaLuker en los últimos tres Años:

Ilustración 6: Exportaciones CasaLuker 2007 - 2009.



País Destino	Suma de TOTAL valor FOB
ARGENTINA	64.246.208
ECUADOR	18.804.550
ESPANA	35.677.708
ESTADOS UNIDOS	1.410.663.768
Los demas	233.771.408
Los demas	2.305.487
MEXICO	195.306.001
MONACO	152.020.000
PAISES BAJOS	146.681.918
PAISES BAJOS - HOLANDA	500.710.355
REINO UNIDO	154.280.000
RUSIA	488.808.085
TRINIDAD Y TOBAGO	45.198.400
VENEZUELA	181.361.826
Total general	3.629.835.714

Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos de Sicex. Enero de 2010

Respecto a las exportaciones de CasaLuker, se puede observar que Estados Unidos es el destino que mas dependencia genera para la empresa, aun así esta situación no denota un factor clave que muestre que la caída de este mercado deje sin opciones a la empresa.

También se puede observar el periodo de recesión vivido en 2008 – 2009 el cual afecta de manera significativa el total de exportaciones de la empresa.

En relación con las tablas anteriores, CasaLuker aporta a los grandes mercados de cacao como Estados Unidos y Holanda, su principal continente destino es Europa, el cual sumados sus países abarca una participación similar a la de Estados Unidos la cual se ha mantenido en el tiempo.

Finalmente, se puede observar que los destinos de la empresa cambian significativamente de un año a otro, lo que muestra que el comportamiento de parte de sus exportaciones no es regular. Cabe resaltar que se mantienen los destinos más importantes tales como: Estados Unidos, Holanda y Países Bajos.

4.3.8 Proceso de Internacionalización

La internacionalización de CasaLuker comienza en 1997 con una expansión de sus mercados a Venezuela con el fin de distribuir los productos de Arcor a manera de alianza. Esto como una iniciativa no solo de un País sino de las empresas que lo conforman, pues en esta década y especialmente dicho año, la revaluación del bolívar frente al dólar permite una situación ventajosa para los exportadores colombianos, pues sus homónimos venezolanos en términos de comercio tienen desventajas en su moneda, resultándole más barato importar que exportar bienes.

Esta ventaja da un clima propicio para que las compañías se expandan y fortalezcan su producción, a su vez también da pie para nuevas estrategias como es el caso de CasaLuker, la cual con esta alianza buscaba no ser productora mas si empezar a consolidarse como una gran compañía de distribución en la región.

Tal acción es el primer paso de una estrategia internacional basada principalmente en la distribución, marcada fortaleza de la compañía y por la cual, al presentarse la oportunidad con Arcor, decide encaminarse por estos mercados explorando actividades que otras compañías de su sector no se atrevían a realizar.

Posteriormente, esta se volvería la estrategia más importante de la empresa junto con las nuevas alianzas de distribución para Kraft Foods en 2001 y General Mills en 2008, CasaLuker empieza a tener nuevos horizontes y experiencias en el área internacional, viendo una oportunidad de negocio en la comercialización de productos internacionales.

Para los inicios del nuevo siglo, la empresa continúa con su expansión internacional con la inauguración de la oficina para la compra de cacao en Ecuador como otro punto importante en la estrategia internacional: venta de materias primas.

Un último punto importante para la estrategia de internacionalización de la empresa (junto con las alianzas y la venta tanto de materias primas como producto terminado) es la adquisición de Industrias Alimenticias Pascual en Panamá con el fin de desarrollar y diversificar su portafolio de productos, además de lograr una rápida penetración en el corto plazo a nuevos mercados a través de la adquisición de know how.

En 2005 se inician las exportaciones a Rusia de materias primas, donde paralelamente se desarrolla su cambio estratégico, el cual tiene el ambicioso objetivo de cumplir en los próximos años una participación internacional en los ingresos del 33% frente a un 7% que tenía en el 2000.

Actualmente, Luker exporta a quince países, además de tener presencia en Panamá, Venezuela y Ecuador.

Para Venezuela, el 70% de sus negocios están representados en la distribución de los productos de Arcor, el 30% restante se divide en marcas propias como New Colony, Instacafé y Choco Rap.

En Ecuador tiene presencia con un centro de acopio de cacao, donde adecua los productos para exportar al mercado y para el consumo interno.

En Panamá, tiene presencia con la empresa de productos alimenticios Pascual, líder del mercado de galletas con alrededor de 60% de participación.

4.3.9 Factores de Éxito

A pesar de que CasaLuker es una empresa poco conocida en el mercado como una marca empresarial, esta decisión tal vez ha sido uno de sus factores de éxito, pues su bajo perfil le ha permitido realizar operaciones distintas a otras empresas que compiten en su sector, tales como el fortalecimiento y adquisición de marcas propias, además de la construcción y profundización de alianzas con empresas tanto nacionales e internacionales.

Además de explotar sus relaciones, CasaLuker también posee una fuerte fuerza de distribución, la cual la hace una empresa competitiva tanto interna como externamente. Esta característica le ha permitido explotar un nuevo negocio y en paralelo a su tradición, el cual es la distribución, atendiendo así mercados nacionales e internacionales que no pueden o no tienen una distribución muy fuerte, los cuales aprovechan el conocimiento del mercado y de los canales de la empresa para obtener ventajas competitivas frente a empresas que abarcan dichos mercados.

La innovación y la flexibilidad al cambio también han permitido que Casa Luker sea una empresa exitosa, pues ha renovado sus estrategias de una manera casi radical, cambiando cada vez su forma de realizar tanto negocios como sus actividades, dando pie para que sea una empresa líder en su mercado.

Finalmente, el desarrollo del área internacional ha permitido que la empresa sea aun más competitiva pues tiene ya un conocimiento sobre los mercados más próximos al Colombiano, ubicándola pasos adelante frente a otras empresas no solo de su mercado, vale destacar también el esfuerzo que hace casa Luker por expandir su participación en mercados extranjeros y ampliar la importancia tanto tangible como intangible para esta.

Tabla 9: Características generales de CasaLuker S.A.

		Casaluker
Sector	Sector	Alimentos
	Subsector	Chocolate y confiteria
	Posición de la empresa en el sector	3
	Ventas del sector (Millones de \$ - 2008)	\$ 38.738.898
	Ventas de la empresa (Millones de \$ - 2008)	\$ 508.752
	Participación en ventas (Empresa vs sector)	1,31%
Empresa	Tipo de sociedad	Sociedad Anónima
	Composición actual	No familiar
	Marcas líderes	Chocolate Luker Chocolate Sol Lukafe Haagen dazs
	Factores de éxito	Flexibilidad al cambio Distribucion innovacion en el portafolio integracion del mercadeo y logistica
Internacionalización	Años en el mercado Internacional	13
	Países con presencia de producción	3
	Países donde exporta	Chile, Peru, Ecuador, Panama, Venezuela, Mexico, Rusia y Holanda
	País más lejano al que exporta	Rusia
	Primer país donde exporto	Venezuela
	Modo de interacción con mercados extranjeros	Exportación regular y no regular Alianzas Comercialización Producción Representación Adquisiciones

Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos expuestos anteriormente sobre Colombina .S.A.
Enero de 2010.

4.4 QUALA S.A

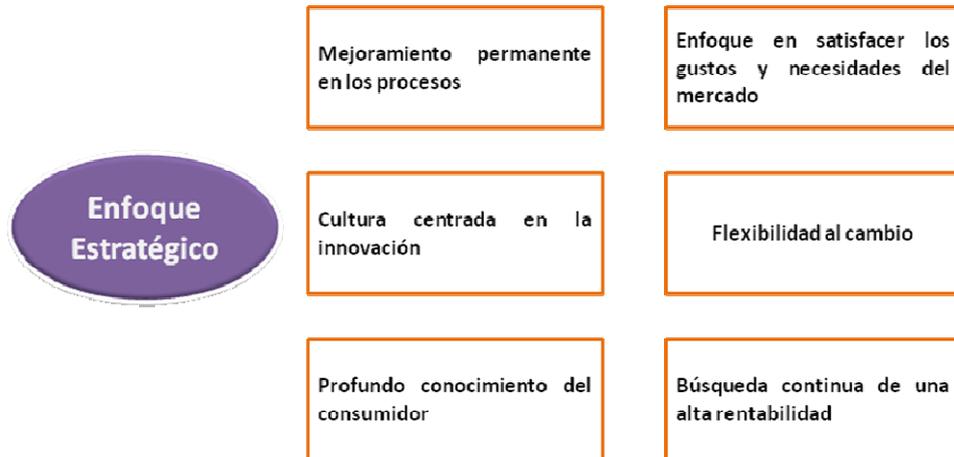
Quala S.A. se define como “Una multinacional colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, que gracias a gente talentosa se ha convertido en una de las empresas de consumo más

importantes de la región.” (Consultado en www.quala.com.co el 28 de Noviembre de 2009). Todo esto gracias a sus sistemas de innovación utilizados para crear productos de gran potencial en el mercado como Ricostilla, Frutiño, Bon-Ice, etc.

Objetivos estratégicos:

Para el manejo de los objetivos específicos se analizara el Marketing Mix que maneja la compañía y qué tipo de estrategia adopto para cada elemento de esta mezcla.

<p>Producto</p>	<p>Crear productos de consumo masivo, en los cuales aunque no se gane tanto como en un principio si se puedan vender en grandes cantidades</p>	<p>Creación de productos diferenciados Variedad de productos (Maneja actualmente 12 marcas)</p>
<p>Precio</p>	<p>Mantener una estrategia de precios bajos, debido a que manejan que cubren necesidades de la base de la pirámide.</p>	
<p>Plaza</p>	<p>Negociaciones estratégicas con proveedores Clientes Especiales, Hipermercados y Supermercados</p>	<p>Distribución intensiva, con sedes en las ciudades mas importantes Área distributiva: Mayoristas, Minimercados, Tiendas e instituciones</p>
<p>Promoción</p>	<p>Utilización de medios masivos de comunicación como la televisión (Se encuentra ubicada en el top 20 empresas de las 150 que promocionan pro televisión</p>	<p>Publicidad de reforzamiento con vinculo emocional, donde se enfoca en la mara y en los beneficios, la calidad y la efectividad del producto por medio de slogans llamativos y contundentes</p>

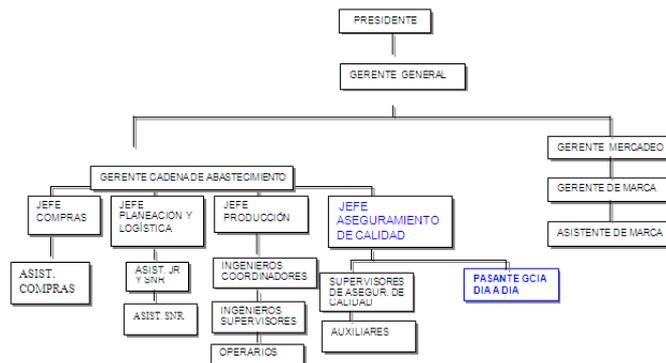


Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Estructura Organizacional

Cuando se entra a analizar la estructura organizacional que maneja Quala como multinacional, se encuentra que, con el paso del tiempo la compañía ha cambiado su enfoque organizacional. En un principio la empresa contaba con un departamento de abastecimiento, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo, y finalmente uno administrativo. Así como se observa a continuación:

Ilustración 7: Estructura organizacional Quala S.A.



Fuente: www.quala.com

En la actualidad, debido al crecimiento que ha tenido la empresa y la necesidad de introducir mas y mas productos a diferentes mercados, esta opto por adoptar un

nuevo enfoque organizacional: Este nuevo enfoque se basa en la creación de departamentos totalmente integrados, donde se logre crear una sinergia entre estos y la información pueda correr por la empresa en tiempo real.

Por ejemplo, el departamento de mercadeo y ventas se divide en tres canales:

- **Supermercado:** Conforman todo lo relacionado con mini-mercados, supermercados y grandes superficies.
- **Mixto:** Son todos los distribuidores que se encargan de surtir a las pequeñas tiendas y supermercados de barrio cuando los pedidos se agotan. Es un canal tradicional que cuenta con un equipo de 200 personas aproximadamente.
- **Venta al paso:** Grupo de 80 a 100 personas que no se encuentra vinculado en nómina de la compañía, pero que reportan informes de ventas. Por ejemplo, los vendedores de Bon Ice.

Con la implementación del Tracking and Management System, Quala generó velocidad de respuesta y de pedidos, con el FrontEnd la recepción de pedidos y compras y con el BackEnd la automatización del inventario y los procesos de venta en toda la cadena. Lo anterior trae consigo reducción de costos, tiempo y la mejora en el flujo de información, tanto a nivel interno como externo.

Internamente el Trade Marketing depende de Ventas, departamento que está subdividido en dos:

- **Desarrollo del canal:** Se centra en el manejo y la administración de las 4 P's del mercado y se tiene mucho cuidado con cuáles productos están agotados, cuáles en exhibición y todo lo que tiene que ver con la cadena de abastecimiento y despacho a tiempo.

En esta subdivisión es importante resaltar que Quala maneja estrategias diferentes dependiendo del punto de venta al que está dirigido el pedido, el nicho de mercado al que esta enfocado y la ubicación geográfica del almacén.

- **Mercadeo al canal:** Se centra en las estrategias de distribución y los canales a usar. En esta se encuentran todas las actividades relacionadas con puntos de venta, promociones, capacitación para las impulsadoras, organización y planeación de la publicidad y las ofertas.

Por último, es importante mencionar que para cubrir la perfecta logística de distribución, se cuenta con un personal de visita en el punto de venta que llena planillas sobre los productos agotados. Para este proceso de visitas se cuenta con dos modalidades de personal:

- **Operador logístico:** Una empresa externa es contratada por la cadena y pagada por Quala. Hace el registro de lo vendido, agotado y exhibido, lo cual genera parcialidad.
- **Operador propio:** Es un coordinador propio de la empresa, el cual hace la visita diaria o semanal a cada punto de venta y hace el registro correspondiente. El número de visitas semanales depende del tamaño del punto de venta. Este operador no solo indica el registro que emitiría el operador logístico sino también emite un informe de cómo está cada marca respecto a las referencias similares de la competencia.

4.4.2 Historia

Quala S.A es una empresa colombiana, nació en el año de 1980 en una bodega en la avenida Boyacá en la ciudad de Bogotá, esta compañía se dedica principalmente a la producción y comercialización de alimentos no perecederos. La empresa cuenta hoy con 17 marcas líderes, dentro de las que se encuentran: Instacrem (primera de sus marcas), Batilado, Quipitos, Frutiño, Bonice, Ricostilla,

Savital, factura más de 240 mil millones de pesos al año, cuenta con 2500 empleados directos y 1.200 empleados indirectos. Tiene operaciones en 5 países latinoamericanos: Colombia, Venezuela, Ecuador, México y República dominicana.

Quala Tiene sedes en las principales ciudades de Colombia, Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla y Medellín. También tiene presencia en más de 600 municipios destacándose así como una de las 5 empresas más grandes de distribución de todo el país. Además de sus plantas ubicadas en Colombia Quala tiene otras ubicadas en México, Venezuela, Ecuador, y República dominicana.

La primera apuesta de la empresa de incursionar en el mercado exterior se dio en República dominicana, allí gracias al gran potencial del mercado de los caldos Quala llega con su producto Doña gallina.

- República dominicana:

“Iniciamos operaciones en 1998 con el lanzamiento de Doña Gallina, con un método de introducción al mercado altamente novedoso en el país, a través de distribución en los colmados con vendedores en monta cargueros.” (Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

Gracias al crecimiento de la empresa, la acogida y éxito de los productos, esta instaura sus propias plantas y lanza sus productos. Una de sus plantas se localizo en una zona franca a las afueras de Santo Domingo, parte del éxito de la entrada consiste en convertir a este país en una plataforma de distribución para Centroamérica y el Caribe: “Nuestra nueva sede cuenta con un área de 64000 mts², lo que representa casi 5 veces el tamaño de las instalaciones donde operamos inicialmente. Tanto las oficinas, como las plantas de producción y nuestro centro de distribución se están diseñando para los futuros retos que nos deparan y así poder brindar un ambiente de trabajo agradable y espacios comunes que ofrezcan comodidad y flexibilidad de esparcimiento para nuestros empleados. “(Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

- Venezuela:

Su entrada inicio en el año 1999, las operaciones se dan desde el año 2000 cuando se funda, ante el Registro Mercantil de Caracas, Qualaven C.A.

“La distribución de este producto se hizo posible, inicialmente, gracias a la unión estratégica con Mavesa, quien se encargaba de llevar nuestro producto, a través de sus centros de distribución, a todos los clientes en las diversas regiones del país, quedando a nuestro cargo la coordinación del proceso de importación, aduana y transporte de la mercancía hacia las bodegas de Mavesa, ubicadas en Tocarón, a pocos minutos de Valencia.” (Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010).

La empresa tuvo después algunos inconvenientes para seguir trabajando con Mavesa por lo que decide dar un cambio a su estrategia. “A partir de marzo del 2002 se inician las negociaciones con un operador logístico, Sercarga Venezuela, quien se encargaría de almacenar nuestra mercancía en sus bodegas, ubicadas también en Valencia.” (Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

A medida que la empresa crecía controlaba también sus propios canales de distribución: “En Agosto de 2003 iniciamos la creación de nuestro propio centro de distribución, ubicado en la urbanización industrial del este, Los Naranjos, Calle D, entre avenida 1 y 2, edificio Alpone, Guarenas, controlando de esta manera totalmente nuestra operación. Así, nos ubicamos en esta sede a partir de mayo del 2004, todo el personal Administrativo, de Ventas y Logística; quedando en nuestras oficinas de Macaracuay el área de Mercadeo y el Canal Detallista.” (Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

La expansión de la empresa Quala le ha permitido no solamente crecer sino también posicionar sus marcas en diferentes países de la región, Quala aprovecha la cercanía de los países y sus similitudes para abarcar un mercado mucho mayor y por tanto una demanda mas grande.

- Ecuador:

“En el año 2003 en Ecuador abrimos nuestras operaciones con el lanzamiento de Bonice, un delicioso refresco congelado con diversos sabores que cautivan a todos sus consumidores. “(Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

El éxito de la empresa en este país le permitió el ingreso y lanzamiento de nuevos productos así como un incremento en ventas importantes es por esto que decide crear su propia planta.

“A raíz del crecimiento vertiginoso y de los excelentes resultados obtenidos, Quala Ecuador decide construir su propia planta de producción, factor clave para el crecimiento de la compañía, es así que desde el 15 de febrero del 2005 Quala comienza a elaborar sus productos en su propia sede ubicada en la ciudad de Quito. “(Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

Después de que la empresa ya cuenta con presencia en algunos países de la región decide entrar a un mercado mucho más grande y diferente: México, esto significa un gran reto y sin duda se convierte en un paso importante para la empresa.

- México:

“llegamos a México por primera vez en abril del 2003; buscando conocer y entender un mercado de 104 millones de habitantes, con un ingreso per. cápita tres veces el de Colombia, considerada la octava economía del mundo y por lo tanto en donde se enfrentan las más grandes compañías a nivel mundial. Nos encontramos con un país de una cultura que debíamos entender y asimilar, para poder identificar la oportunidad precisa, que podría tener alguno de nuestros productos y marcas. Fue así como en Febrero 2 de 2004, se constituyó Quala México. “(Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

La incursión en México no solo tuvo mucho éxito con el producto Bonice, para la empresa significó establecer relaciones con una de las tiendas mayoristas más grandes del mundo; Wal-Mart, este producto no solo se distribuye en todo el país sino que también hace parte de los productos vendidos por esta importante organización esto ya significa relaciones con autoservicios de talla mundial.

4.4.3 Portafolio de productos

En su mayoría los productos que pertenecen al portafolio de esta empresa, son productos en polvo de rápida preparación, esta es su principal línea debido a que en ella aplican en toda su magnitud el sistema de innovación, ya en otras líneas de productos encontramos a los refrescos congelados y productos de aseo.

Aunque básicamente los productos que se comercializa dentro de los países en los que se tiene producción, el equipo de mercadeo de Quala trata de acomodar estos productos según los cambios que existan entre las costumbres de los consumidores de dichos países; por ejemplo el producto conocido en Colombia como “Doña Gallina” que sirve como guiso para varias clases de alimentos, en países como Venezuela se debe manejar como “El criollito” debido a las costumbres venezolanas, donde la gallina criolla no es tan apetecida y no da buena impresión por la formación y crianza del animal. Así se encuentran diferentes productos que deben ser adaptados desde la imagen hasta el mismo empaque. A continuación se da una información detallada de estos productos y de las diferentes líneas que maneja la empresa:

A continuación se encontrara una ilustración por cada línea de productos que maneja la empresa sacada de la página oficial de la compañía.

- Bebidas de preparación instantánea:



Esta es tal vez es la línea de productos más amplia que maneja la compañía y la que logra darle el mayor margen de utilidad, pues además de este beneficio económico, existe un gran consumo por parte de las familias para estos bienes, actualmente la empresa sigue trabajando en estos proyectos, uno de ellos Frutiño con el cual está constantemente innovando en sabores y presentaciones, además esta es una de las líneas en las cuales se aplica con mayor intensidad publicidad en medios masivos como la televisión.

Dentro de las marcas de esta línea, se encuentran dos que han tenido que ser adaptadas para mercados diferentes, este es el caso de “JugosYa” y “FrutiMax” las cuales son adaptaciones de los productos originales “NaranYa” y “Frutiño”, además nos existe una marca que solamente es manejada en Republica Dominicana llamada “Juvena” y es introducida a este mercado por la gran aceptación de los consumidores y sus costumbres de beber este producto.

- Condimentos y productos culinarios:



Esta es una de las líneas de productos con mayor éxito en la empresa, el producto líder dentro actualmente es el condimento “Doña Gallina” el cual es comercializada no solo en Colombia sino también en los otros 4 países donde tienen planta de producción. La única modificación que se le ha realizado a este producto fue en Venezuela mencionada anteriormente. Al igual que la línea de bebidas, esta es otra a la cual se le ha inyectado bastante capital para el impulso promocional por medios masivos de comunicación, aunque cabe aclarar que no es para todos los productos que se han relacionado dentro de esta.

- Helados



En 1998, con el lanzamiento de “Bon Ice”, Quala logra establecer un producto que llegaría a ser líder en el mercado de los helados y las bebidas refrescantes, como se menciona a continuación: “Más de 500 millones de “Bon Ice” vendidos por año en los países donde operamos, demuestra el éxito de este producto ganador que, con pasos de gigante, se lanzó a revolucionar el mercado de los "Bolis". (Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

Con el paso del tiempo y ya con una gran porción del mercado Quala decide lanzar otra marca en el mismo mercado llamada “Yogoso”, la cual aunque no tendría tanta fuerza como la primera marca logro demostrar la viabilidad del mercado no solo en Colombia sino también en los demás países donde opera la organización.

- Dulces



Esta línea de producto es caracterizada por la diversidad de nichos de mercado a los que están enfocada, puesto que, en los impulsos publicitarios que se le hace a cada marca a través de medios masivos de comunicación, no tienen un enfoque específico para niños, sino que también maneja perfiles mayores, tratando de introducir estos productos a todos los estratos y todas las edades.

Para esta línea de productos fue necesario enfocarse en el canal de distribución de los tenderos, debido a que este medio lograría llevar a una distribución masiva del producto y así lograr un contacto más cercano entre el consumidor final y el producto ofrecido. Con el paso del tiempo los cambios del mercado llevo a manejar diferentes presentaciones de estos productos no solo en Colombia sino también en los demás países.

- Higiene:



“En el año 2004 decidimos trasladar toda nuestra amplia experiencia en el consumidor colombiano a la línea de Cuidado personal. (Recuperado en www.quala.com.co. Enero de 2010)

Esta es la última línea de producto que abrió Quala con el fin de comenzar a incurrir en productos de mayor valor agregado, y de esta manera acceder a

diferentes mercados a los que antes ya les proporcionaba los productos de otras líneas. También es importante aclarar que la idea de estos productos es de llegar a ser líderes de este sector en el consumo masivo.

Además ingreso luego con una crema dental que es promocionada en 5 diferentes países y que ha logrado tener una gran acogida entre los consumidores, esto demuestra el gran motor innovador que tiene la empresa y de cómo su efectivo manejo lleva a Quala a ser líder con sus productos en los sectores que se enfoca.

4.4.4 Cadena de abastecimiento:

Quala asegura de manera oportuna todos y cada uno de sus procesos a través del aseguramiento de la calidad, la disminución en costos, la eficiente productividad y el servicio al cliente que presta. De esta manera crea una confianza en el cliente donde identifica sus necesidades y al mismo tiempo mejora la velocidad de respuesta acorde con el consumidor a quien este dirigido.

Dentro de su abastecimiento, se conforma un proceso fundamental de integración de distintas actividades. Estas son:

- Materia prima
- Manufactura
- Distribución

La manera como Quala dispone de esta integración de actividades le permite crear mayor rentabilidad a la compañía en la optimización de recursos y eficiencia de procesos, de forma que la importancia de la cadena de abastecimiento para la empresa se torne cada vez más interesante, considerando la aplicación de un modelo de gestión moderno, basado en la alineación tanto de objetivos como de estrategias claras en toda la compañía, junto con el mejoramiento continuo de todos los procesos que la componen y de igual forma, acompañado de una

filosofía de calidad que garantiza la satisfacción del cliente con los productos que consume. Esto sin duda, permite una articulación entre las actividades desempeñadas por la empresa y genera una buena relación de costo beneficio.

Por otro lado, Quala se caracteriza por un gran poder de negociación lo que la hace fuerte en el mercado y la pone en circunstancias de establecer las condiciones que giran en torno al mercado. Por ejemplo, la fuerte cercanía que se percibe entre Quala y sus proveedores son muestra de que las negociaciones y relaciones de estrechez donde se busca un beneficio mutuo con las alianzas, permiten generarle valor al cliente en toda la cadena, creando lealtad y reduciendo tiempos y movimientos, factor valorado y relevante para todo cliente.

Sin embargo, con el paso de los años, Quala ha buscado estar atenta a los cambios de tecnología, razón por la que una de las ventajas de la cadena de suministro consiste en la especialización de de los esquemas de distribución que le permiten optimizar el tiempo de entrega a los minoristas y así mismo, estar siempre atendiendo un mercado ya establecido, además de que posee una de las bodegas más grandes y sofisticadas de Latinoamérica, la cual le permite tener un manejo de inventarios apropiado y acorde con los requerimientos tanto de los clientes como de los recursos internos.

A su vez, el personal de Quala está alineado con las estrategias de la empresa, con un enfoque hacia resultados, los empleados generan valor al cliente a través de una constante capacitación y armonía con los objetivos de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la integración de las actividades y/o departamentos y su articulación hacen que la empresa funcione correctamente en donde la creación de valor en una de las áreas repercute simultáneamente en las demás, generando el conocido "*Efecto Mariposa*", parte de la dinámica organizacional a la cual los gerentes deben apuntarle: la interrelación y articulación de las actividades generan un mayor valor en conjunto, que si lo

hicieran individualmente. Quala así lo ve y trabajan conjuntamente en las siguientes áreas:

- Producción
- Planeación
- Ingeniería de Proyectos
- Mantenimiento
- Compras
- Comercio Exterior
- Distribución
- Aseguramiento de Calidad
- Arquitectura

Otra de las áreas importantes que no se encuentra a la vista en la empresa pero que desempeña un rol trascendental en los nuevos desafíos que tienen que enfrentar las empresas que buscan una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es el Área de Investigación y Desarrollo. Aunque muchas empresas hoy en día ya cuentan con un departamento de Investigación y Desarrollo, muchas no le dan el trato que deberían. Quala se ha encargado de brindarle el apoyo necesario para la consecución de las metas trazadas. Este departamento es el encargado de desarrollar productos rentables y sostenibles para los consumidores, esto acorde con sus gustos y necesidades en un entorno donde al cliente se le da lo que pide y además, tiene a su disposición millones de posibilidades para poder escoger la que más se acomode a sus requerimientos.

4.4.5 Cadena de Suministro

- Suministro

En cuanto a los proveedores, se definen métodos de selección de acuerdo con la norma ISO 9.000, en términos de la evaluación y selección de los mismos. En el desarrollo de este proceso, los proveedores envían muestras a las plantas de producción de la compañía, en concordancia con el producto específico, para ser estudiadas y posteriormente avaladas o rechazadas por parte de los laboratorios de la misma. En el caso que el insumo sea avalado, es remitido al área de Investigación y Desarrollo, para que sea estudiado y si es el caso remitido a la última instancia. Así mismo, se pide que los proveedores envíen una muestra industrial según la formulación requerida para cada producto. Finalmente, después de evaluaciones de calidad y análisis de costos y capacidad, es el Jefe de Compras quien decide si dicho proveedor es aprobado o no, en el primer caso, este se convierte en *proveedor de línea*, los cuales se distinguen por categorías (A, B, C).

Cabe resaltar que Quala posee el poder de negociación con sus proveedores, los cuales se reparten aproximadamente entre 5 o 6 por cada materia prima y están expuestos a supervisión constante por parte de la compañía, apoyándose en indicadores tales como el *indicador de cumplimiento*, el cual evalúa los términos de entrega y características de los insumos. Igualmente, teniendo en cuenta las buenas relaciones, Quala apoya el desarrollo de estos proveedores de línea.

- Producción

Una vez que se tienen los insumos, son llevados a la planta indicada con el fin de iniciar la producción, de la mano de permanentes evaluaciones y control de calidad. Quala dispone de seis plantas en el país, encargadas cada una de productos específicos.

- Distribución

Cuando los productos se encuentran terminados, son llevados al CDN (Centro de Distribución Nacional) el que se encarga del embalaje y abastecimiento de cada punto. El transporte se realiza con camiones contratados externamente y son cargados por medio de bandas transportadoras. A cada uno de ellos se le asigna una ruta específica, con destino a bodegas principales de un centro de distribución local, del que se envía posteriormente a tiendas, grandes superficies o clientes regionales.

A continuación se podrá ver mediante un grafico todos los componentes y la continuidad que tiene la cadena de abastecimiento que maneja Quala

Ilustración 8: Cadena de abastecimiento Quala S.A.



Fuente: Elaboración propia basada en información de la empresa, expuesta en su página de internet.

4.4.5.1 Logística Inversa

El desarrollo de este proceso se origina únicamente por defectos del pedido o problemas de calidad en los productos. Para hacerlo efectivo, Quala dispone de dos canales para llevar a cabo la devolución de acuerdo con el inconveniente presentado. Por una parte, se encuentran las quejas y reclamos de los clientes finales, quienes cuentan con el soporte de un Centro de Servicio con el que pueden comunicarse y expresar los hechos ocurridos. Después de atender la reclamación del cliente, la empresa se encarga de enviarle un nuevo producto si es necesario y adicionalmente le otorga algunos beneficios como regalos,

anquetas de productos, etc., e incluso si lo considera pertinente, recoge el producto para estudiar los problemas que presenta, lo que indica que para este caso, el producto no se reversa a través del canal.

Por otra parte, se ubican las reclamaciones de minoristas por defectos, problemas de calidad o de facturación. En este caso, son los mismos distribuidores quienes reversan el producto, de forma que la mercancía es recogida y dirigida a las respectivas bodegas locales, mientras esta es reemplazada por la nueva. Generalmente, se toman muestras y fotografías de las fallas identificadas en los productos reversados, para ser enviadas al área de Investigación y Desarrollo, en función de determinar si es necesario o no que se envíe a Bogotá para un análisis más profundo. No obstante, todas las bodegas cuentan con un Centro de Destrucción de Productos, lo que permite que dichos productos que son devueltos no sean enviados hasta Bogotá y se ahorren los costos de transporte.

4.4.6 Entorno Nacional

En primera instancia está el sector de las bebidas en polvo, este mercado está conformado actualmente por dos grandes multinacionales, la primera con un 70% de participación con productos como “Frutiño”, “Familia Yá” (Naranyá, Morayá y Fresayá, entre otras) y “Lightyá” se encuentra Quala liderando el sector, pero esto no significa que no tenga grandes competidores debido a que con el 20% de participación ingreso con fuertes estrategias de mercadeo y promoción la empresa multinacional Kraft Foods con productos como: “Fresco Royal”, “Tang” y “Clight”, en un principio la guerra entre estas dos empresas se dio por los precios, “La guerra, si bien logró poner de nuevo a las marcas de Kraft Foods en el radar del mercado, dejó serias heridas en el P&G de ambas compañías. Analistas del mercado consideran que la reducción de 54% en las utilidades netas de Quala durante 2006, están muy influenciadas por la dura batalla que tuvo que librar,

mientras que Kraft Foods continuó con un saldo en rojo en sus utilidades, aunque menor al de 2005 (\$-776 millones frente a \$-441 millones en 2006)”

Y aunque el planteamiento de Kraft Foods fue fuerte al comenzar una guerra en precios, Quala supo defenderse de estos ataques dejando claro su interés en proteger y mantener la participación en el mercado, sin importar en hacer grandes apuestas en el largo plazo, es por esto que Quala comenzó con campañas intensivas en publicidad y mercadeo; “El resultado fue que las ventas totales de la compañía Quala aumentaron 10,8% el año pasado y llegaron a \$387.737 millones; pero sus utilidades netas se redujeron y pasaron de \$14.380 millones, en 2005, a \$6.505 millones el año anterior, según cifras de las 5.000 Empresas de la Revista Dinero. En el caso de Kraft Foods, las ventas solo crecieron 1,9%, y registraron ingresos por \$123.981 millones, mientras que sus utilidades netas se mantuvieron negativas, aunque mejoraron.”

En la actualidad este sector es capaz de facturar más de \$100.000 millones en los cuales Quala y Kraft tienen la mayor participación en el mercado, aunque también trataron de entrar compañías como Noel con la bebida Zumm que con el paso del tiempo y la fuerte competencia que se generó en las marcas líderes tuvieron que abandonar el mercado por la poca rentabilidad de entrar al sector en Colombia

“De hecho, según fuentes de otros segmentos de bebidas, refrescos en polvo fue la única categoría que decreció el año pasado. Su característica es que en el mundo tiene el 10% en volumen, mientras que en Colombia está entre el 18% y 20%. “Pero al verlo por valor, disminuye y pasa a ser el 5%. Desde el punto de vista de transacción, es muy bajo y además se dio una guerra de precios que los lastimó”, dice la fuente consultada por Dinero”

Para el sector de condimentos en Colombia, es un mercado más dinámico y que lleva mucho más tiempo en el mercado que las bebidas en polvo.

"Hoy las compañías tienen que moverse más para vender lo mismo. Consolidar marcas ya no es fácil", afirma un empresario del sector. La industria ha tenido que reorganizarse para poder competir, utilizando estrategias de mercadeo más agresivas e introduciendo cambios en el producto que se acomoden a las necesidades del consumidor de hoy. Empresas como El Rey han tenido que realizar importantes inversiones en medios de comunicación y otras, como Comarrico, han dedicado tiempo adicional al desarrollo de nuevos productos y empaques."

Esta es una estrategia que claramente no solo ha optado la empresa El Rey debido a que otras compañías como Quala han decidido invertir grandes cantidades de capital en impulsar sus productos en medios de comunicación masivo con el fin de fortalecer la marca y no comenzar a divagar en cuestiones como el empaque o la presentación del producto.

En este sector actualmente Quala no cuenta con el producto líder del mercado debido a que otras marcas como El Rey y Sasoned cuenta con más del 70% de participación mientras que la marca Del Fogón que acaba de entrar al mercado (hace año y medio aproximadamente) hasta ahora comienza a tomar fuerza en el mercado.

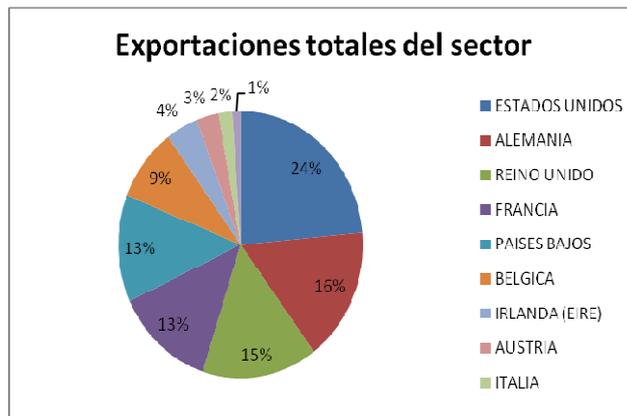
Uno de los problemas a los que se ha enfrentado Quala en este sector es lo estático que es este a la hora de aceptar nuevos productos, esto se debe a lo tradicional que es el sector y a lo difícil que es implantar productos que rompan con los paradigmas de las amas de casa quienes son los consumidores directos. Esto se vuelve un problema cuando entramos a ver que uno de los factores de éxito de la compañía es los sistemas de innovación implementados por esta.

Dicha situación del sector hace que los esfuerzos sean mayores aunque arriesgando al producto a un fracaso inminente dentro del mercado.

4.4.7 Entorno Internacional

Al analizar cómo se comporta el sector de los alimentos de consumo masivo a nivel internacional se encuentra que actualmente es un mercado muy competitivo, las exportaciones de estos productos ascienden a casi 2 billones de dólares aproximadamente. Respecto a la participación de estas exportaciones se observa que el país líder de este sector es Estados Unidos seguido de países como: Alemania o el Reino Unido. A continuación se podrá encontrar una información más detallada:

Ilustración 9: Exportaciones totales del Sector.

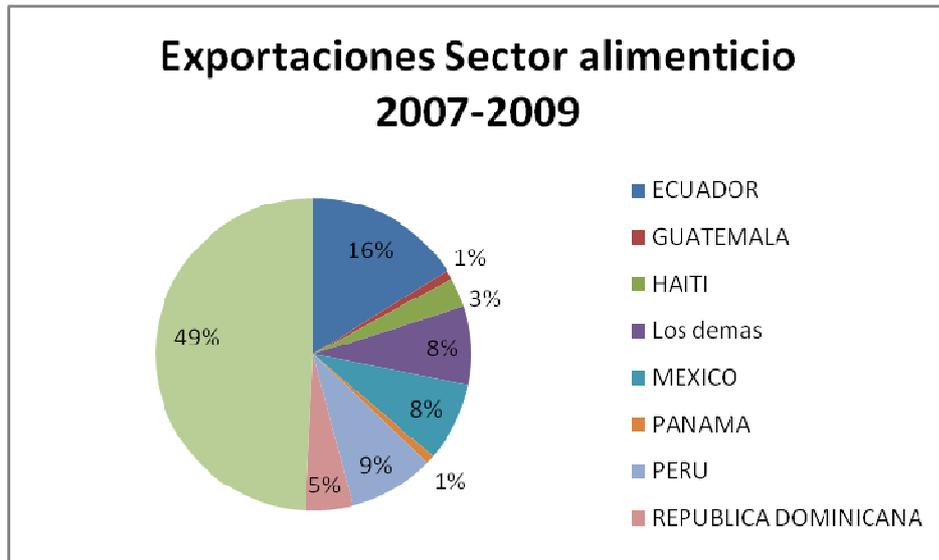


Fuente: Elaboración Propia basado en datos de Proexport.

Por otro lado al analizar el comportamiento de las empresas Colombianas a la hora de interactuar en el mercado internacional de los alimentos de consumo masivo, se decidió tomar los productos mas significativos de la empresa Quala y comparar las exportaciones de las demas empresas colombianas desde los años 2007 hasta lo corrido del año 2009. A continuación se podran encontrar los graficos y los datos exactos de esta actividad en Colombia, dentro de estos graficos se logro destacar la total dependencia que tiene Colombia frente al mercado Venezolano el cual en la actualidad esta pasando una crisis, para ser

mas especifico con Colombia, lo cual hace mas dificil la entrada de los productos a este pais.

Ilustración 10: Exportaciones Quala S.A 2007 - 2009



País destino	Suma de TOTAL valor FOB
ECUADOR	2.019.777.160
GUATEMALA	117.601.428
HAITI	386.896.250
Los demas	1.009.055.822
MEXICO	1.032.445.397
PANAMA	109.529.283
PERU	1.104.702.934
REPUBLICA DOMINICANA	605.835.668
VENEZUELA	6.187.051.347
Total general	12.572.895.289

Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos de Sicex Enero de 2010

4.4.8 Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización en el que incurrió Quala para poder acceder a los diferentes mercados en los que se encuentra posicionado actualmente

(Venezuela, Ecuador, México, Republica Dominicana) fue diferente en cada uno de los casos, a continuación daremos una explicación detallada por país, de cómo fue la entrada de los productos, el tipo de canales que se utilizo para cada caso, y de qué manera se maneja hoy en día la producción y el mercadeo por país.

- Venezuela:

Quala en busca de expandir su mercado y comenzar a penetrar diferentes zonas geográficas dentro de Latinoamérica comienza por medio de estudios y análisis de mercadeo a descubrir que en el vecino país, se encuentran varios mercados potenciales que pueden llegar a ser atacados por sus productos producidos actualmente en Colombia, es así como en 1998 después de haber realizado varios análisis decide adecuar uno de sus productos lideres en Colombia “Doña Gallina”, dándole otro nombre y otra imagen, ahora este producto es conocido como “El Criollito” y es líder en el mercado de condimentos de Venezuela. La introducción de este producto al vecino país se hizo por medio de un convenio con una de las grandes empresas Venezolanas Mavesa, el objetivo de esta alianza o convenio, era aprovechar los canales de distribución de esta empresa de tal manera que se lograra aplicar la estrategia de Quala de utilizar canales de distribución más directos como, tenderos, súper mercados locales, etc. Para poder realizar esta alianza estratégica Quala tuvo que también distribuir por medio de sus canales locales en Colombia algunos de los productos que ofrecía la empresa Mavesa que desde hace un tiempo estaba interesada en incursionar en nuestro mercado. Este fue un movimiento crucial para Quala debido a que en ese momento la competencia que tenía en este mercado en Venezuela era fuerte. “En Venezuela, el mercado de cubitos para la elaboración de caldos, estuvo repartido durante muchos años, entre dos grandes marcas transnacionales: Maggi, perteneciente a la suiza Nestlé y Knor, a cargo de la angloholandesa Unilever. Ambas compañías, concentraban hasta hace poco tiempo, casi el 90% de una torta que hoy se calcula

en 400 millones de cubitos anuales, el equivalente a más de 46 millardos de bolívares al año.”

Y solo bastaron 4 años para que la empresa Quala arrastrara con más del 22% de participación en este mercado y más del 15% de los canales de distribución utilizados para este producto. Ya con este nivel significativo de participación, la experiencia llevada en el mercado Quala decide terminar con la alianza llevada con la empresa Mavesa y así establece su propia planta de producción dentro de este país, introduciendo así otro producto que tomaría mucha fuerza en el país llamado “Ricostilla” Así es como nace Qualaven C.A. Una empresa que hoy en día ha tomado gran importancia en la industria Venezolana. Un año después en el 2002 después de la separación de Quala-Mavesa, se comienza la negociación con un importante operador logístico venezolano “Sergarga Venezuela”.

Con el tiempo y gracias a la fortaleza que había adquirido la empresa se decide ingresar más productos al mercado venezolano, comenzando así por la chupeta “Chupi-Plum” la acogería una gran porción en el mercado de los dulces. Esto lleva a que un año después la empresa comience a manejar con sus propias manos la distribución de productos como “El criollito” creando así su primer centro de distribución ubicado en Caracas, esto le permitió seguir siendo competitivo en cuanto a precios.

Para este mismo año Quala decide entrar con uno de sus productos emblema “Bon Ice” el cual tuvo que ser adaptado al mercado. Lo cual claramente no le disminuyó el potencial al producto volviéndose líder en el mercado de las bebidas congeladas y los refrescos congelados. Pero acá no acabaría el imparable crecimiento de la compañía ya que para el año 2005 la empresa decide adquirir un lote de más de 50.000 mts², ubicado en la ciudad en Valencia, en donde se ubicaría el Centro de Distribución Nacional y nuestras oficinas corporativas. “Afianzando nuestra imagen y buscando estar cerca de nuestros clientes actualmente contamos con distritos especializados de ventas en las ciudades de

Barcelona (Oriente), Maracaibo (Occidente), Valencia (Centro) y Caracas (Metropolitana)”

Queda mucho por hacer, mucho por crecer y explorar ante las numerosas posibilidades que nos ofrece este mercado y usted hace parte de nuestra historia.”

Cabe resaltar que además de todo el impacto económico que ha tenido la creación de Qualaven C.A. en Venezuela también se ha generado un impacto social significativo debido a la ayuda que se le ha dado a la sociedad de este país que se ha visto afectada por diferentes factores a través del tiempo.

- Ecuador:

En el año 2002 después de haber comenzado a tener fuerza la empresa Quala dentro del mercado Venezolano y de Republica Dominicana, decide comenzar con su proyecto Quala Eco, el cual después de muchos análisis de mercado y diferentes estudios del entorno y sus componentes. Se logra identificar a Ecuador como un país potencial para los productos que ofrecía en este momento Quala, es así como en el año 2003 se toma la decisión de comenzar a penetrar este mercado por medio de uno de los productos insignia de la compañía. Estamos hablando de “Bon Ice” el cual también se acababa de entrar al mercado venezolano de una manera impactante.

El éxito que traería la introducción de este producto a este mercado llevaría a Quala a interesarse a incluir otro producto a su portafolio ecuatoriano, ingresando así a “Doña Gallina” (otro de sus productos insignia) al este mercado, aunque de segmentos diferentes, la distribución que se aplicaba para estos productos era muy similar debido a que los canales de distribución utilizados eran muy directos y esto permitía un contacto más cercano con el consumidor final.

Al ser una compañía tan grande y con una infraestructura envidiable, Quala decidió hacia febrero del año 2006, expandir su planta en República Dominicana,

donde hace ocho años tiene operación, con el fin de responder con unos mayores requerimientos de recursos a todas las necesidades de los clientes. Además, ha estado preparándose para los acontecimientos próximos a ocurrir en la economía, como lo es el caso de un posible Tratado de Libre Comercio. Es así como ha decidido solicitar los registros sanitarios de los productos para introducir las unidades estratégicas de negocio líderes, en función de abarcar mayor mercado.

Con el paso del tiempo Quala comenzó expandirse más dentro del mercado ecuatoriano llevando así a la compañía a ingresar más y más productos como “Jugos Ya” el cual es una adaptación del producto que maneja la compañía actualmente en Colombia. Por último entra uno de sus productos más nuevos “Fortident” el cual lo llevaría a la creación de diferentes estrategias y a utilizar diferentes canales de distribución debido al comportamiento del consumidor final de este producto.

Es por todo esto que Quala decide establecer su primera planta de producción el 15 de febrero del 2005, ubicada en en la ciudad de Quito, además, cuenta con oficina en Guayaquil y se encuentra abriendo otras ciudades como Cuenca, Machala, Manta, Santo Domingo, Ambato e Ibarra. “Todo esto gracias a nuestro gran Talento Humano un equipo: joven, capaz, comprometido, cuestionador, líder, con una gran capacidad de logro y sobretodo un grupo de personas Orgullosamente Ecuatorianos.”

- Republica Dominicana

Republica Dominicana fue el país donde Quala tuvo su primera experiencia internacional, y fue en 1998 cuando comenzó el proceso de internacionalización de esta multinacional. El primer producto que se decidió exportar después de varios estudios fue “Doña Gallina”, un producto que ya era líder en el mercado colombiano. Esta decisión se tomo más que todo por la afinidad de gustos y las necesidades encontradas en el mercado de los condimentos, o más

específicamente los cubos para caldo el cual era un mercado sin mucha competencia y en el cual ninguna otra empresa había querido innovar. La entrada de este producto se hizo mediante un canal de distribución utilizado también acá en Colombia de manera masiva, por medio de los tenderos los cuales tenían un contacto más cercano con el consumidor final y podía influir de cierta manera en la toma de decisiones de sus clientes.

Después del éxito que tuvo este producto dentro de los consumidores dominicanos llegando a ser marca líder del mercado. Quala decide integrar más productos a este país, y es así como también en el año 2000 ataca al sector de las bebidas en polvo con el producto “NaranYa” el cual utilizaría el mismo canal de distribución que se venía utilizando para “Doña Gallina”, con el tiempo e irían agregando las diferentes presentaciones y sabores que Quala estaba comercializando en Colombia dejando así a su segundo producto líder en Republica Dominicana.

Debido a los buenos resultados que dieron estos dos productos la empresa decidió comenzar a llevar mas y mas de sus productos penetrando así otros mercados diferentes como el de los helados con su producto “SkimIce” el cual era totalmente nuevo y no tenía antecedentes en ninguno de los otros países donde opera la compañía. Con el paso de los años la empresa fue fortaleciendo su nombre dentro del país, llegando a ser determinada como una de las organizaciones más fuertes de la economía Dominicana, Es por esto que Quala decidió no detenerse acá y siguió integrando productos al país, y seria en el año 2004 cuando entraría con dos productos muy sólidos y prometedores; por un lado se encontraba “Ricostilla” el cual complementaria el trabajo que ya venía realizando “Doña Gallina” dándole un aire al segmento y dando la oportunidad de incurrir en nuevas estrategias de mercadeo y publicidad. Pero este no sería el único cambio, ya que también la empresa decidió adecuar uno de sus productos más emblemáticos “Frutiño” para convertirlo así en “Frutimax”, producto el cual

llegaría a dar el impulso final que necesitaba el mercado de las bebidas en polvo dándole el liderazgo absoluto a la compañía dentro de este país.

El 2004 sería un año decisivo para la compañía también, porque fue en este año donde se decidió optar por crear una mega planta de producción que le permitiría obtener ciertas ventajas sobre sus consumidores y así fue como se creó la primera planta de producción fuera de Colombia para Quala “Nuestra nueva sede cuenta con un área de 64.000 mts², lo que representa casi 5 veces el tamaño de las instalaciones donde operamos inicialmente. Tanto las oficinas, como las plantas de producción y nuestro centro de distribución se están diseñando para los futuros retos que nos deparan y así poder brindar un ambiente de trabajo agradable y espacios comunes que ofrezcan comodidad y flexibilidad de esparcimiento para nuestros empleados.”

Con esta planta Quala espera comenzar a abrir sus puertas en diferentes mercados de Centro América y el Caribe, donde tiene grandes aspiraciones y gran número de productos que ofrecer que de seguro podrían establecerse como líderes.

- México

México fue el último país al que se ha dirigido la compañía, ya con la experiencia obtenida en los otros 3 países (Venezuela, Ecuador y República Dominicana), fue mucho más fácil poder incurrir en otro mercado. Aunque esta economía es la más fuerte a la que se haya enfrentado Quala, con un producto tan fuerte como el “Bon Ice” ha logrado crear un impacto significativo en el proceso de compra de los consumidores pertenecientes a este segmento de bebidas y refrescos congelados.

Así fue como en el 2003 la empresa decide comenzar a participar en el mercado mexicano con la venta de la franquicia de “Bon Ice” a la reconocida multinacional Unilever México, con esto Quala quería probar que tanto éxito y que tanta aprobación tendría el producto dentro de los consumidores mexicanos, para así

poder después instalar su propia planta de producción, utilizando así sus propios canales de distribución sin tener que depender de las capacidades de la multinacional Unilever Colombia. Es así como el 2 de Febrero del 2004 se constituye Qualamex S.A. de C.V., lo cual sería la puerta a un sinnúmero de éxitos obtenidos por la empresa en el país Azteca. En un principio esta empresa solo contaba con 6 operarios llevados desde Colombia que operaban en una oficina, desde aquí comenzaban a manejar las franquicias que tenía ubicadas en diferentes regiones del país y también comenzaron a manejar otros canales de distribución también utilizados en Colombia como los vendedores que se ubican en las calles o en los semáforos, tanto fue el éxito de este producto que para el 12 de Julio del 2004 se comenzó el proyecto de crear su propia planta de producción lo cual beneficiaría mucho a la empresa en el mediano plazo.

Para finales de este año la empresa decide fortalecerse dentro de este mercado de bebidas congeladas introduciendo otro de sus productos líderes, "Yogurice" esta bebida que asemeja a un yogur congelado, logro impactar de manera positiva al consumidor dándole más opciones de compra por un precio muy similar. Aunque para algunos fue muy apresurada la entrada de este producto al país mexicano, con tan solo un año de circulación ya ha obtenido más del 15% de participación en un mercado donde el líder actual es "Bon Ice" el cual desplazo al segundo lugar a la empresa Holandesa.

Aunque aparentemente es muy poco tiempo de operaciones de la empresa Qualamex S.A. ha logrado mantener el liderazgo en el mercado en el que se ha desempeñado, porque aunque se diera la entrada de más competidores como empresas norteamericanas o europeas, las campañas publicitarias que se han implementado para sus productos han logrado ganar la lealtad del público dejando a Quala como una multinacional de mucho potencial en el país Azteca.

4.4.9 Factores de Éxito

A la hora de hablar de los factores de éxito de Quala S.A. se debe referir a 2 temas fundamentales: la innovación y el mercadeo, debido a que estos conceptos son fundamentales para poder determinar las estrategias que han llevado a la organización a ser una de las multinacionales más importantes de Latinoamérica.

En este orden de ideas, retomando el componente de innovación que sin duda caracteriza a esta compañía, podría resumirse el modelo de acuerdo con los siguientes puntos principales:

- ✓ Generación de las mejores ideas
- ✓ Capacidad para canalizarlas
- ✓ Equipo de trabajo comprometido

Esto, en conjunto con la participación activa y el cuestionamiento continuo de lo que pasa en la realidad del mercado, propicia el diseño de ideas diferentes y creativas en función del crecimiento de la empresa y el reconocimiento de la marca entre los consumidores.

Por otro lado, se hace alusión al esquema estratégico que propone la empresa a través de su misión, visión y competencias corporativas, ya que el éxito de la operación de la compañía se fundamenta en:

“Construir y mantener vigentes marcas líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local en los mercados latinos con productos de consumo masivo.

Nuestro éxito se basa en:

- *Una cultura centrada en la INNOVACIÓN con claridad de propósito, la cual se logra con las mejores ideas, con la excelencia en la ejecución y con las mentes y corazones de todos nosotros en el juego.*
- *Un profundo conocimiento del consumidor local, de los canales en donde se abastece y de las diferentes ideas, casos, operaciones del mercado local e internacional.*

- *La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un TALENTO HUMANO SUPERIOR, HONESTO, ENTUSIASTA Y COMPROMETIDO.*
- *La búsqueda continúa de una alta rentabilidad. Así garantizamos el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la Compañía en beneficio de todos los que en ella participamos y de los países en los que operamos”.*

Lo anterior, definido en términos de su misión, resume la operación de la empresa en función de cuatro puntos principales que explican a grandes rasgos el concepto de Quala como empresa.

Además de lo mencionado, y en base a otras fuentes de investigación como la tesis de la universidad de los Andes “Innovación a través de la imitación creativa en Colombia: Estudio de caso Quala”, la empresa maneja otro modelo de innovación llamada “imitación creativa”, propuesto por Linsu Kim y entendido desde la perspectiva de las compañías colombianas. En este sentido, en el contexto del modelo se entiende que la innovación, tan nombrada en la misión, visión, competencias de la empresa y en general en la filosofía de la empresa, se define en términos de adaptación de tecnologías extranjeras a las necesidades locales del mercado, teniendo en cuenta las circunstancias específicas así como el marco cultural y social del mismo. Dichas tecnologías, que se enumeran a continuación, suponen la integración y cooperación internas en función de la planeación y ejecución de proyectos exitosos:

- Fórmula de preparación
- Diseño de empaque
- Diseño de campañas publicitarias
- Diseño de investigación de mercados
- Diseño de redes de distribución

En definitiva, la primera de ellas es común a la gran mayoría de los productos ofrecidos por la compañía, pues es el factor diferenciador en cuanto a la adaptación al contexto colombiano que predomina, es decir, permite la atención de las necesidades locales por medio del posicionamiento de marcas dirigidas específicamente a estas. Así mismo, otro aspecto a resaltar tiene que ver con los atributos que debería presentar un *producto innovador*, en virtud de poder reconocerlo como tal, estos atributos son:

- Generación de ventaja tecnológica frente a otros productos.
- Satisfacción de necesidades, en términos de su valor comerciable.
- Valor para quien lo produce, en términos de utilidades.

Teniendo esto claro, es evidente que la compañía redefine los parámetros de observación y plantea una estrategia orientada exclusivamente a la identificación de necesidades desatendidas o sin descubrir, en función del desarrollo de productos similares a los existentes pero con valor añadido, presentación atractiva, precio asequible y disponibilidad permanente, todo soportado en pautas publicitarias de carácter masivo y fácil recordación y familiarización. Ahora, entendiendo entonces la innovación desde esta perspectiva, es claro que, a pesar que los productos han surgido desde los ofrecidos por su competencia (la gran mayoría, a excepción por ejemplo del Bon Ice) las ideas y el concepto del producto como tal presentan un giro bien interesante, pues todo el proyecto se construye sobre la base de la identificación con el cliente, brindándole mejores precios, buena disponibilidad e inmensa variedad de cada uno de los productos que de una u otra forma logran ajustarse a los requerimientos del momento.

Así pues, la aplicación de tecnologías extranjeras a los modelos de diseño, producción y distribución de los productos de la compañía, en consideración de las circunstancias locales, ha permitido que el éxito de Quala la ubique hoy entre las mejores empresas del país, reconociendo su capacidad para satisfacer las

necesidades de mercados ya liderados por grandes multinacionales que a pesar de su trayectoria y reconocimiento a nivel mundial, son sorprendidos por esta fuerza nacional que a lo largo de su historia ha logrado apoderarse de gran parte de los mercados en los cuales participa con su amplia oferta de productos. En términos generales, este modelo de “imitación creativa”, aplicable sin duda a esta empresa, distingue cada una de las marcas que ofrece en función del impacto generado sobre el consumidor, lo cual posiciona efectivamente el producto en su mente y lo conduce a preferirlo sobre el de la competencia, al parecer similar, pero que en realidad juega con el valor agregado en busca de atraer la atención del consumidor y ampliar su disposición a pagar, permitiendo a la compañía mejorar sus márgenes, participación de mercado y ventaja competitiva dentro del sector.

Pero no solo es la innovación el factor que diferencia a Quala de las demás empresas del sector, también el “*Trade Marketing*” utilizado por la empresa hace que los productos que sean producidos dentro de la empresa logren tener un gran impacto en los mercados a los que va dirigido.

Para esto Quala enfoca gran parte de sus recursos en identificar las necesidades más importantes de los consumidores a la hora de hablar de productos de consumo masivo, es así como genera productos como “Frutiño” el cual está pensado en todas las familias colombianas, debido a su bajo costo y a su gran utilidad logro impactar todos los segmentos posibles creando así productos líderes, y aunque la innovación es un término que acá tiene mucha importancia, también es cierto que el impulso publicitario que le aplica Quala a sus productos es muy grande, llegando a caracterizar a la empresa por tener estrategias agresivas de publicidad, donde no solo muestran el producto y sus utilidades sino que también tratan de persuadir a los consumidores de lo importante que sería consumir dichos productos así actualmente no tenga la necesidad activa dentro de sus actividades diarias.

Sin duda, esta es una empresa que sabe cómo llegarle al consumidor final y plasmar en sus anuncios publicitarios y en sus productos lo que el cliente quiere. Como dice en su página: “Es el motor estratégico y táctico de la compañía, asegura la construcción y renovación permanente de marcas líderes, diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local popular, posibilitando el crecimiento rentable y sostenido”.

Tabla 10: Características Generales de Quala S.A.

		Quala
Sector	Sector	Alimentos
	Subsector	Conservas, pasabocas y condimentos
	Posición de la empresa en el sector	1
	Ventas del sector (Millones de \$ - 2008)	\$ 38.738.898
	Ventas de la empresa (Millones de \$ - 2008)	\$ 486.537
	Participación en ventas (Empresa vs sector)	1,26%
Empresa	Tipo de sociedad	Sociedad Anónima
	Composición actual	No familiar
	Marcas líderes	Frutiño Instacrem Doña Gallina Bonice Quipitos Ricostilla
	Factores de éxito	Innovación Cuestionamiento activo del mercado Construcción de marcas líderes Conocimiento del consumidor local Atención de necesidades en la base de la pirámide Tener productos diferenciadores en su mercado
Internacionalización	Años en el mercado Internacional	12
	Países con presencia de producción	4
	Países donde exporta	Ecuador, Venezuela, República Dominicana y México
	País más lejano al que exporta	México
	Primer país donde exporta	República Dominicana
	Modo de interacción con mercados extranjeros	Producción Distribución Alianzas Franquicias

Fuente: Elaboración Propia. Basado en datos expuestos anteriormente sobre Colombina .S.A.

Enero de 2010

5 COMPARACIÓN DE MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

En los capítulos anteriores, si bien se ha explicado paralelamente las principales corrientes teóricas de la internacionalización, además de realizar un extenso análisis de la situación Colombiana, profundizando en los escenarios donde se desarrollan tres grandes empresas del sector de alimentos en este país, es necesario resaltar el lazo que permanece intangible entre la construcción de las teorías como de los procesos de internacionalización de las empresas.

Es un Lazo intangible puesto que, si bien las corrientes teóricas se apoyan en las empresas para desarrollar todo un constructo y una red de ideas soportando un concepto de internacionalización y a su vez las empresas se apoyan en estos constructos para de cierta manera realizar su proceso de internacionalización a través del tiempo, el reconocimiento que da un actor del otro al éxito de sus actividades por esta relación no es muy alto o es nulo, pues carecen de una sustentación clara en sus procesos que muestre que aplicar una teoría o estudiar una empresa asegure el éxito del desarrollo de sus proyectos.

Gracias a la afirmación anterior, ya que en su mayoría las empresas no expresan claramente bajo qué tipo de sustentación teórica pudo haber realizado su proceso de internacionalización se debe hacer, posteriormente de recopilar información de esta, un enlace entre los postulados principales de las diferentes corrientes de internacionalización con el fin de detectar la existencia de un uso común de una teoría o un postulado de este.

5.1 COLOMBINA Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION

Colombina lleva 45 años en el mercado internacional, los cuales han sido caracterizados por una creciente expansión de mercados y el liderazgo de los productos en los diferentes mercados.

Colombina ha sido una empresa comprometida con su proceso de internacionalización queriendo ofrecer productos de excelente calidad a todos los países donde tiene presencia, y se ha esforzado en atender las necesidades de sus nuevos consumidores.

Se analizara según las teorías de internacionalización propuestas anteriormente, cuáles han sido los aspectos seguidos por Colombina para tener éxito a nivel internacional.

5.1.1 Teoría Económica:

Todas las empresas antes de tomar cualquier decisión, piensan primero en si esta es rentable o no, Colombina es una empresa caracterizada por su tradición y liderazgo en el mercado nacional, la decisión de exportar y en un largo plazo tener unidades productivas en otro país, se basó en estrategias diseñadas por los dueños de la empresa que fueran rentables para la compañía.

El costo de distribuir desde Colombia, los dulces, paletas y chocolates para abastecer a todo Centro América, era alto, sumado a esto la distribución no sería eficiente, puesto que en los traslados alguna mercancía perdía su forma original, al analizar los costos y los beneficios que tendría tener una planta en el centro del continente que les ayudara abastecer el centro y el norte, Colombina toma la decisión de comprar el 50% de la fabrica Pantaleón en Guatemala.

Las cuatro condiciones que Dunning presenta para realizar transacciones en el extranjero son cumplidas por Colombina, ya que como primera característica, Colombina es una empresa líder en su sector, teniendo ventajas propias frente a las demás competidores del país, ya que tenía su propia red de distribución y producción del azúcar, facilitando de esta forma el abastecimiento de la cadena de valor para poder cumplir las necesidades de los clientes.

Esto les permitió desde un principio poder cumplir con los requisitos de producción exigidos por algunos de sus principales clientes en el exterior, pues la poca dependencia de terceros hace que Colombina sea una empresa más flexible a los cambios y a las prioridades de los consumidores.

La decisión de localizarse en Guatemala, es una decisión que les evitaría grandes costos de transporte y distribución, ya que gracias a la creciente demanda de Centroamérica y el Caribe, Colombina tuvo que reducir estas barreras y adaptarse fácilmente al nuevo mercado.

Uno de los factores de éxito de Colombina en el mercado local, como se mencionó anteriormente es su distribución, la cual está catalogada como una de las mejores del país y buscan llegar hacia la misma dirección en Guatemala, incluyendo y aprendiendo de las nuevas tecnologías de la distribución moderna.

“En la actualidad, el 40% de los productos de Colombina consumidos en Guatemala se distribuyen en la capital, mientras que el 60% restante lo hace en el interior del país. La empresa, que atiende directamente a 2,360 clientes directos, cuenta con una cobertura de más de 60,000 puntos de venta a través de una elaborada red de distribución apalancada en sus 17 distribuidores regionales. Si bien los distribuidores independientes atienden pequeñas superficies de venta, el personal de Procalidad (empresa aliada) se encarga de la distribución de los productos Colombina en mayoristas, minimarkets y autoservicios.” Recuperado de Industrias Alimenticias, Enero 2010”

Esta decisión, y sus tempranas ideas de internacionalizarse reflejan la visión y la misión de Colombina como empresa GLOBAL satisfaciéndolas necesidades de todos sus posibles clientes

5.1.2 Teoría de Procesos:

5.1.2.1 Modelo de Uppsala:

Colombina cumple con el proceso de internacionalización de Uppsala, entendiendo que este debe desarrollarse y mejorarse en la medida que se adquiere experiencia y se fortalece el conocimiento y los mercados.

Colombina tiene como parte principal de su cadena de valor a los Mercados Externos, los cuales deberán ser atendidos bajo la estrategia de expansión:

- Consolidando como primera medida las marcas líderes en la región: Incrementar la participación de mercado en la región.
- Ampliando la oferta y el portafolio: Crecimiento en Galletas, Chicles, Chocolates, Helados y Conservas.
- Penetrar más en la distribución: Mejorar el contacto con los clientes, la cadena logística y Acompañar con sistemas de información a los clientes de cada una de las regiones.

A continuación se muestra la grafica del proceso que hace Colombina con los nuevos mercados:

Ilustración 11: Etapas para fortalecer la atención al mercado externo.



Fuente: Presentación elaborada por el Dr., Cesar Caicedo para el XX Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial- 2008

Etapa 1 – Penetración a un nuevo mercado: Es en esta etapa donde el conocimiento del cliente es crucial ya que se establece una conexión con la vida de los consumidores.

Las acciones a tomar son la utilización de distribuidores/importadores. Como las filiales que hay en Ecuador, Chile, Perú y Puerto Rico.

Etapa 2- Incrementar ventas y conocimiento de marca: La empatía con el consumidor debe generar predisposición para escucharlo que se debe decir sobre la marca y el producto, con el fin de fidelizar al cliente.

Las acciones a tomar son la inversión en Trade Marketing, mejorando de esta forma la rotación en el punto de venta, impulsando y acelerando las ventas.

Etapa 3 – Manejo del inventario y mayor control de los canales de distribución: En esta etapa se encuentra Colombina ya que tiene oficinas propias y hace importación directa, con las sucursales en Venezuela y Guatemala.

Etapa 4 - Generar Masa crítica: Colombina la cual esta llegando a esta etapa por medio de la innovación de portafolio para los clientes.

Se puede ver reflejado en estrategias de Cross Branding como con la marca: Nucita, que al principio fue un dulce de crema de chocolate y ahora se encuentra Galletas Wafer, Modificador de Leche, o Helados.

También portafolio dirigido a tendencias de “bienestar” como lo son: las conservas light, y galletas Crakeñas bajas en calorías.

Etapa 5 – Lograr una posición de liderazgo en el mercado: Manejo y control de los puntos de venta e implementación de diferentes tipos de comercialización para lograr el liderazgo esperado.

5.1.2.2 Ciclo de Vida de Vernon:

Analizando esta teoría Colombina ha podido seguirla de una forma menos estricta que la anterior, pero con varias características que cumplen con esta teoría:

Tabla 11: Ciclo de vida de Vernon vs Colombina S.A.

Etapas del Ciclo de Vida	Etapa de la internacionalización	Colombina S.A
1. Introducción	Orientado al mercado Local.	En sus inicios. Colombina enfoco todos sus esfuerzos por ser líder del mercado nacional. Con su producto estrella “ bon bon bum”
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados.	En esta etapa, Colombina decide mejorar sus esfuerzos y lanzarse al mercado internacional, exportando por primer vez hacia Estados Unidos AL aumentar su base exportadora y para poder satisfacer el volumen de pedidos en mercados

		externos, se realiza una alianza con una empresa en Guatemala donde sería un nuevo punto de expansión, con el fin de acelerar y mejorar procesos de distribución.
3 Madurez	Relocalización de la inversión Directa-	Los mercados aun se encuentran en crecimiento, Colombina en el presente se encuentra implementando estrategias de expansión y idealización para generar masa crítica y así poder llegar a una etapa de madurez.
4. Declive	Abandono en el país de origen.	Colombiana se encuentra entre el mercado líder en confitería del país, No se vislumbran retiros por parte de la empresa.

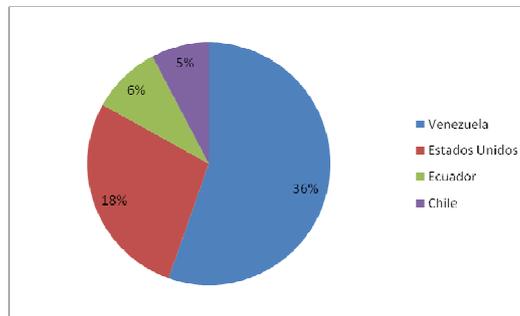
Fuente: Suarez Ortega, 1999 Complementada por los autores Julián David Candela, Harold Beltrán Cruz y Alexandra Gutiérrez, 2010.

5.1.2.3 Modelo de Jordi Canals:

Las expectativas de Colombina con respecto a su grado de internacionalización son claras, una “Compañía Global enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes (...)” “Recuperado de www.colombina.com Enero de 2010.”

La primera fase de Colombina fue Empresa Exportadora; Colombina exporta a más de 20 países, correspondiendo el 31% del volumen a estas exportaciones a la producción de la compañía.

Ilustración 12: Principales Destinos de exportación de Colombina S.A.



Fuente: Elaborada los autores Julián David Candela, Harold Beltrán Cruz y Alexandra Gutiérrez, Enero 2010. Basado en datos reales expuestos en www.portafolio.com

Después de conseguir una buena exportación a varios países, Colombina amplía su portafolio y bajo alianzas decide crear filiales comerciales en los diferentes países de la región, y con la entrada a Guatemala siendo el dueño del 50% de la Empresa Pantaleón, teniendo sede productiva en este país, marca el inicio de Colombina como multinacional.

Para que Colombina logre ser una empresa global debe tener accesos mas fáciles a los diferentes mercados en los que esta, con el fin de poder centralizar toda su función operativa en el país de origen y tercerizar todas las funciones de producción en países donde la mano de obra sea mas barata, También los productos que se lancen al mercado deben ser desde su nacimiento productos que necesiten baja modificación para que al entrar a un mercado externo sean mas flexibles y el consumidor se adapte a ellos.

5.1.2.4 Teoría de Redes:

Colombina no solo exportando llego al mercado internacional, sino creando alianzas que le permitirían impulsarse e indagar sobre otros mercados.

- La primeras gran alianza que consiguió Colombina fue en 1976 con Cadbury Adams para producir chocolate.

- En 1979, La Philips Morris le otorgo la importación y distribución de cigarrillos.
- Una alianza de gran importancia fue creada hacia los años 80, con la multinacional General Foods, para producir refrescos en polvo e importación de cereales. Ese mismo año comenzó la importación de caramelos y otros productos propios de Kraft
- Para 1984 realizo una asociación con Cinzano Seagrans para fabricar vinos. .Y este mismo año se asocio con Meiji Seika kaisha para fabricar pasabocas marca Snacky.

Con el tiempo, la mayoría de estas alianzas se disolvieron pero le dejaron a la empresa experiencia que le abrieron oportunidades de comercializar nuevos productos en diversos mercados.

- Una gran alianza fue en el mercado Estadounidense, con el minorista Walmart, ya que Colombina desarrolla un producto para este mercado, que no es comercializado en Colombia ,este producto consiste en un caramelo duro relleno de goma de mascar, cuyo tamaño es similar al de una canica y tiene gran aceptación entre los consumidores del norte del continente.

Las siguientes firmas internacionales son clientes de Colombina:

- Walmart Store
- Kosher Foods
- Whyeth
- Frankfort Candy & Chocolat
- David Riberts

Con estas alianzas, y la participación de Colombina en diversas ferias internaciones como Alimentaria Barcelona, Iberomex, All Candy Expo y la Feria alemana de dulces en Colonia, una de las mas importantes a nivel de confitería.

De esta forma se evidencia el crecimiento y la expansión según la teoría de redes se ha venido cumpliendo ya que desde sus inicios se han tenido contactos internacionales con el fin de promover la internacionalización de la empresa.

5.1.3 Conclusión del Proceso Internacional de Colombina:

El proceso de internacionalización de Colombina, se caracteriza por ser un proceso por etapas, ya que fue una decisión de hace muchos años, pero que siempre ha estado acorde con su visión como empresa multinacional.

Su primer paso fue exportar hacia Estados Unidos, cumpliendo en gran parte con la distancia psicológica planteada en la teoría de Uppsala.

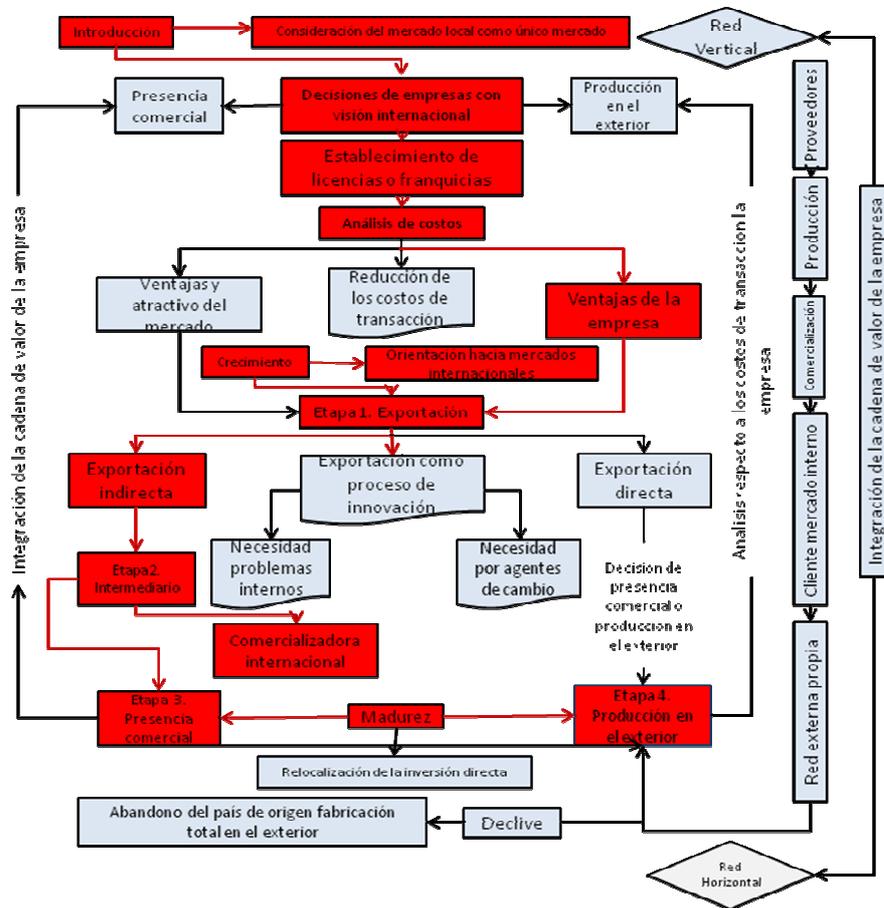
La tendencia de Colombina ha sido seguir una internacionalización proceso, esta definido por el mismo presidente de la compañía ya que tiene identificadas 5 grandes fases paso a paso, para llegar a un mercado externo.

Pero no es la única forma que Colombina utilizó para llegar a su internacionalización, también tiene gran parte de redes, desde sus inicios y hasta ahora, ha tenido más de 10 alianzas con fuertes empresas a nivel mundial, lo cual le ha permitido adquirir experiencia en mercados extranjeros, conociendo así necesidades y opiniones nuevas, para cumplir con su estrategia de diversificación y calidad en todo lo que hacen.

Igualmente el uso de la teoría económica, es vital para cualquier empresa, pues parten de la rentabilidad y viabilidad de recursos para poder entrar o no a un mercado nuevo.

No es posible definir si una teoría como tal le dio el éxito a la empresa, pues existen varias ideas y teorías que complementan el proceso de Colombina.

Ilustración 13: Ruta de Internacionalización: Colombina S.A.



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009

5.2 CASA LUKER Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION

CasaLuker lleva 13 años en el mercado internacional caracterizados por una sólida expansión en los mercados cercanos a Colombia junto con una firme ampliación a los mercados donde exporta. Su principal factor de éxito es la integración del mercadeo y la logística como una herramienta para facilitar los objetivos de desarrollo en sus diferentes mercados, esto lo ha demostrado con su mercado más lejano: Rusia.

La manera de hacer negocios internacionales en CasaLuker siempre se ha caracterizado por sus valores, resaltando la calidad en sus procesos para ofrecer siempre productos que aseguran estándares tanto técnicos como de medio ambiente.

Al igual que Colombina, las estrategias de internacionalización de Casaluker también se pueden analizar bajo las diferentes corrientes teóricas de este proceso y explicadas a continuación.

5.2.1 Teoría económica:

Mencionado ya anteriormente, el planteamiento de esta corriente afirma que las decisiones que se toman para realizar el proceso de internacionalización son netamente racionales y tienen la finalidad de agregar valor económico a la empresa en el desarrollo de sus actividades, significando que, si el desarrollo de una actividad internacional no genera un valor económico ya sea en costos o utilidades, la empresa debe declinar el desarrollo de esta actividad.

Para CasaLuker, las decisiones económicas no siempre son las más adecuadas, pues su diferenciación en términos de estrategia es estar fuera de los patrones comunes de su mercado, es decir, apostarle a no estar haciendo las mismas cosas que realizan sus competidores, esta estrategia también la han aplicado al mercado internacional, donde las decisiones económicas toman un segundo plano, aun así, existen acciones de la empresa que pueden ajustarse a las ideas que tiene esta teoría.

5.2.1.1 Teoría de la internacionalización:

Su principal concepto, los costos de transacción, son aplicados a las actividades de CasaLuker referentes a la adquisición de empresas. A pesar de que esta es una estrategia de internacionalización como tal para la empresa y

por la cual generan una diferenciación importante, Casaluker implementa los costos de transacción, pues el adquirir una empresa como Pascual en Panamá, lleva a que la empresa haya puesto sobre la mesa los cuestionamientos de Dunning tales como si dicha compra le generaría valor a sus actividades, además de la comparación de simular si era más costoso desarrollar las actividades en el mercado nacional frente al Panameño.

Esta decisión, basada en estos costes está sustentada en respuestas de la empresa tales como el hecho de que la compra estuvo relacionada en el mercado de Snacks, un mercado que la empresa nunca había manejado, incrementando así su costo de experimentar en el mercado nacional y luego expandirse, mientras que comprando la empresa adquirirían tanto su experiencia en el mercado de Panamá y el conocimiento de los procesos productivos. Bajo este escenario generaría más valor adquirir la empresa, validando así el concepto planteado por Dunning.

Complementando la teoría de Dunning, la relación entre las cuatro condiciones para desarrollarse en el mercado internacional y el proceso de internacionalización de CasaLuker, se cumplen en las estrategias de la empresa en el mercado extranjero tales como la adquisición de compañías y el servicio de comercialización de productos, pues:

- Se posee una ventaja frente al mercado extranjero, tales como el poder adquisitivo y el conocimiento logístico y de mercadeo.
- Se pueden explotar de una manera más sencilla dichas ventajas ya sea por el flujo de capital o por la experiencia en otros mercados internacionales junto con el desarrollo de alianzas.
- Las decisiones de adquirir y desarrollar distribución en el extranjero siempre han implicado una inversión directa en el país donde se desarrollan las actividades.

- Estas estrategias siempre han estado alineadas con los objetivos de la organización.

5.2.1.2 Teoría macroeconómica:

Analizada anteriormente, esta teoría planteada por Kojima, no se acopla al proceso de internacionalización de CasaLuker, pues la empresa no estimula el comercio a través de la IED más que con la adquisición de empresas y su interacción con el país de origen: Colombia, además que dicho estímulo al comercio es dado de una manera implícita y no intencionalmente como un objetivo de la empresa, por lo cual la aplicación de esta teoría es nula.

5.2.2 Teoría de procesos:

Siendo la corriente teórica con más fuerza durante los últimos años gracias a la flexibilidad de sus planteamientos y la adopción por parte varias escuelas y académicos de la internacionalización, esta teoría muestra a la internacionalización como un proceso y no es ajena a la experiencia de las empresas, compartiendo parcial o totalmente sus ideas con las actividades internacionales de estas. CasaLuker no es ajena a este fenómeno aunque, al igual que con la teoría económica, esta se aplica parcialmente a la empresa analizada.

5.2.2.1 Modelo de internacionalización de Uppsala:

Si bien los postulados de la Escuela de Uppsala tienen un amplio cubrimiento en el desarrollo internacional de las empresas, no es de esperar que para CasaLuker estas ideas sean ajenas, pues a pesar de que cumple la cadena de abastecimiento en un menor grado, las afirmaciones de la escuela logran verse en el proceso de internacionalización de la empresa.

En el proceso de internacionalización de CasaLuker, la cadena de establecimiento se cumple con las siguientes actividades recalcales para el éxito de su evolución:

- Exportaciones no regulares: fue el primer paso que dio la empresa gracias a la alianza con la hoy Arcor, aunque la exportación fue un producto físico, si se presento la prestación del servicio de distribución en 1997 para comercializar los productos de Dos en Uno en Venezuela.
- Exportaciones a través de agentes independientes: el establecimiento de agentes independientes en CasaLuker no es fácil de identificar, pues el desarrollo de sus exportaciones es un proceso que fue explotado posteriormente al establecimiento de sucursales con países como Chile, Perú, México, Rusia entre otros, cabe resaltar que el producto que exporta la empresa es el cacao como materia prima.
- Establecimiento de sucursales comerciales: mencionado ya anteriormente, el siguiente paso que CasaLuker tomó después de la alianza con Arcor, fue el establecimiento de una sucursal comercial en Ecuador, con la cual esperaba ampliar sus relaciones e incrementar sus alianzas.
- Establecimiento de sucursales productivas: finalmente y a través de sus estrategia de adquisición, CasaLuker adquiere la planta Pascual en Panamá, reafirmando el cumplimiento de la cadena de establecimiento sin olvidar que aún maneja todas las actividades de esta para entrar con éxito a mercados internacionales a través de sus tres principales estrategias: exportación de materias primas y productos terminados, alianzas para la distribución de marcas y adquisición de compañías.

Finalmente, en lo que respecta a la escuela de Uppsala, cabe resaltar que lo países donde tiene presencia CasaLuker y el primer país a donde incursionó

están altamente ligados al concepto de distancia psicológica, pues resalta que una empresa que decide internacionalizarse lo hará en regiones cercanas, pues supone tener ventajas por la experiencia desarrollada en el mercado local, este ejemplo es muy marcado en la empresa pues su internacionalización más importante se ha desarrollado a través de la experiencia con la distribución tanto de los productos locales como los extranjeros en países cercanos a Colombia tales como Ecuador, Panamá y Venezuela.

5.2.2.2 Modelo del ciclo de vida:

Respecto a la teoría de Vernon, CasaLuker no tiene rasgos con este enfoque, pues como ya se ha mencionado anteriormente es una compañía que quiere romper el molde con sus estrategias tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Es importante recalcar que a través de su historia, la empresa ha cambiado constantemente su forma de diversificar el portafolio de productos, gracias a la visión de buscar nuevos esquemas, por lo cual no se puede determinar un patrón que establezca las ventajas en términos de productos para comenzar con la primera fase que plantea Vernon, por ende, no puede comenzar un proceso como el planteado por este autor.

Tabla 12: Ciclo de vida de Vernon vs CasaLuker.

Etapas del Ciclo de Vida	Etapa de la internacionalización	CasaLuker S.A
1. Introducción	Orientado al mercado Local.	Fortalecimiento del portafolio de productos a través de estrategia de penetración de marca.

<p>2. Crecimiento</p>	<p>Orientación hacia los principales países industrializados.</p>	<p>Direccionamiento a países con distancia psicológica, con el fin de lograr una adaptación más fácil y flexible, de los productos y las marcas.</p>
<p>3. Madurez</p>	<p>Relocalización de la inversión Directa-</p>	<p>Establecimiento de sucursales comerciales y productivas en la región, enfocando su estrategia a la diversificación de productos para así satisfacer las necesidades de los nuevos consumidores.</p>
<p>4. Declive</p>	<p>Abandono en el país de origen.</p>	<p>Casa Luker no se encuentra en esta etapa.</p>

Fuente: Suarez Ortega, 1999 Complementada por los autores Julián David Candela, Harold Beltrán Cruz y Alexandra Gutiérrez, 2010.

5.2.2.3 Modelo de Jordi Canals:

Bajo la afirmación de que las empresas deben tener un estado de internacionalización dado por las fuerzas económicas, de mercado y las estrategias de las mismas, CasaLuker, bajo las definiciones planteadas por Canals es una empresa Multinacional, pues ha dejado atrás el esquema exportador para aprovechar la interacción con el mercado internacional, aprovechando su experiencia de 13 años y planteando estrategias que lo

alejan del esquema anterior, estrategias tales como el desarrollo de la producción en plantas internacionales, alianzas con empresas extranjeras para la comercialización tanto interna como externa y la adquisición de las mismas con el fin de entrar a nuevos mercados.

5.2.3 Teoría de redes:

Siendo la teoría más actual, cabe aclarar que es una de las que más logra acoplarse con el proceso de internacionalización de CasaLuker, pues desde sus inicios ha concebido que el uso y explotación de las relaciones sea una ventaja y para facilitar su proceso, es incluso base de sus estrategias corporativas.

El uso de las redes en CasaLuker se puede ver de la siguiente manera:

- Alianzas con empresas internacionales, su primera alianza fue con Dos en Uno (actual Arcor) en 1997.
- Establecimiento de sucursales comerciales para fomentar alianzas con empresas nacionales de los países extranjeros.
- Participación de ferias de contacto internacional.

Actualmente, la empresa, gracias al establecimiento de esta red, exporta a 9 países de manera regular y cuenta con 3 sedes de contacto internacional en Panamá, Ecuador y Venezuela. También ha logrado materializar alianzas con grandes empresas como Kraft Foods y General Mills.

5.2.4 Conclusión del proceso de internacionalización de CasaLuker:

Si bien es claro que CasaLuker tiene una marcada tendencia a concluir en el modelo de procesos identificándose como una empresa multinacional que ha cumplido en gran parte y con éxito los conceptos de cadena de establecimiento y distancia psicológica, no se pueden dejar atrás las otras teorías, pues se encuentran características que son fortalezas y ventajas para la compañía que se basan en corrientes diferentes a la de procesos.

Dichas características son:

- El hecho de explotar las redes como una estrategia para generar alianzas que permitan su expansión, la cual le ha dado éxito, además de ser sustento de la estrategia de adquisición de empresas.
- El uso de la teoría económica como una herramienta de análisis para la toma de decisiones, especialmente en conceptos como costo/beneficio y costo de transacción, los cuales son vigentes en la compañía al momento de adquirir empresas.

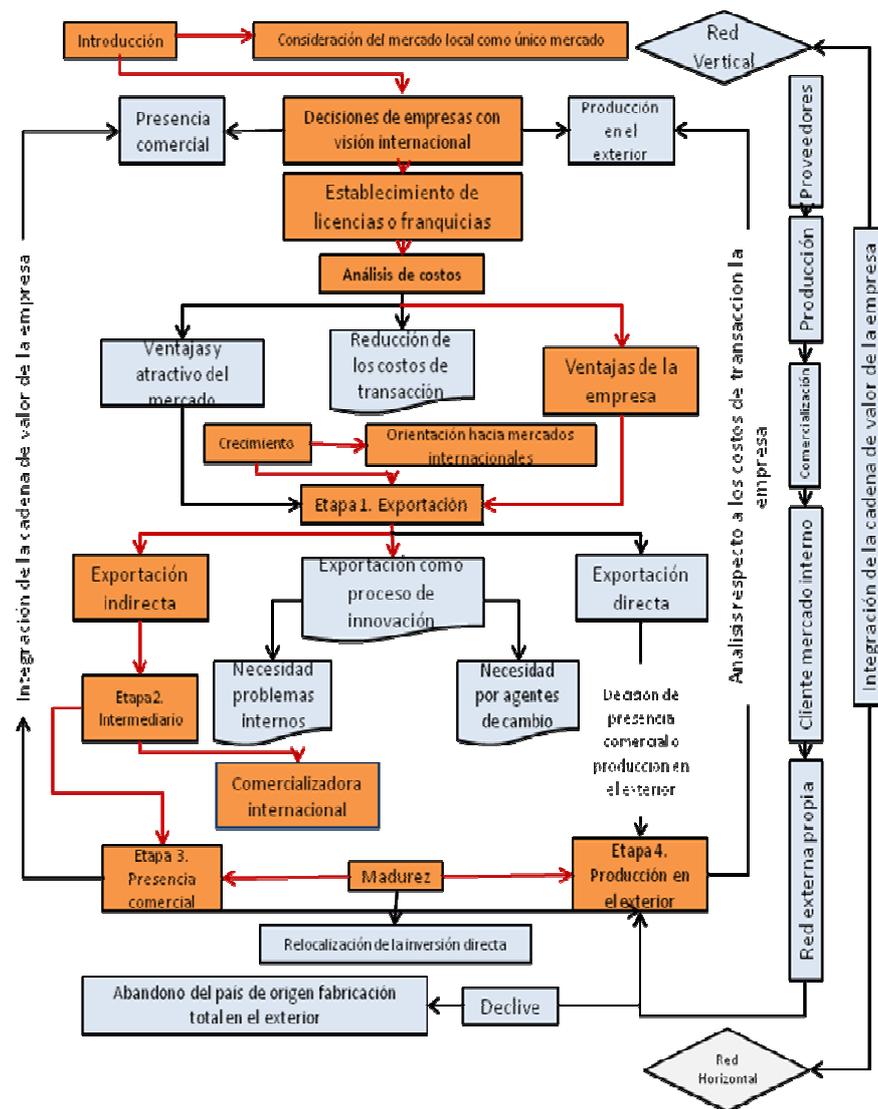
Al momento de ver como un todo el proceso de internacionalización de CasaLuker, no es posible definir si una teoría le dio el éxito a la empresa, pues como se vio anteriormente, existen ideas validas para este proceso como otras que no se cumplen.

De del análisis se puede resaltar que existe un patrón en el proceso de internacionalización que exalta características teóricas en el desarrollo de la internacionalización de la empresa, las cuales están involucradas en un mayor grado con una corriente que con otra.

También es de resaltar que, a diferencia de lo que se pensaba anteriormente, las diferentes corrientes teóricas no va una en contra de otra, si no que explican

partes específicas del proceso de internacionalización de la empresa que la otra no pudo explicar, como lo es el caso de CasaLuker.

Ilustración 14: Ruta de internacionalización: CasaLuker S.A.



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009

5.3 QUALA Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION

Con más de 25 años de operaciones Quala se ha convertido en una de las más grandes multinacionales no solo de Colombia sino también de toda Latino América. Para alcanzar este reconocimiento, Quala incurrió en un proceso de internacionalización que comenzó hace ya 12 años en Republica Dominicana en 1998 que se convirtió en la puerta de un proceso que llevaría a la compañía a entrar a otros 3 mercados más (Venezuela, Ecuador y México).

A continuación con base a las teorías o modelos de internacionalización expuestos anteriormente, se comenzara a determinar qué tipo de estrategia ha implementado Quala para su internacionalización, también como han venido evolucionando este tipo de estrategias y que cambio tiene este proceso en cada uno de los países en los que Quala se ha integrado

5.3.1 Teoría Económica

Para empezar se analizara el proceso de internacionalización de Quala, bajo las premisas implantadas en la teoría económica, la cual es la más antigua y basa su planteamiento en que las empresas toman la decisión de incurrir en un proceso que les permita acceder a otras regiones geográficas, con el análisis únicamente de datos económicos, ya sean internos de la compañía como externos del entorno en el que se desarrollaría.

En cuanto a estos datos internos de la compañía, se hace referencia más que todo al análisis de los costos de transacción que traería dicho proceso a la empresa. Como ya fue explicado en el capítulo anterior Quala es una empresa que se caracteriza por su excelente grupo de mercadeo que se encarga de estudiar a fondo no solo el consumidor final de los productos que están dispuestos a exportar

o a llevar a estas economías, sino que al mismo tiempo también se analizan algunas otras variables demasiado importantes como los canales de distribución, el acceso que se pueda tener a estos y el costo que tendría adquirirlos o manejarlos, además de esto también se analiza la competencia no solo en cuanto a marca, sino también a ubicación, participación actual en el mercado y proyecciones o movimientos posibles a futuros de sus competidores.

Para Quala este estudio es algo primordial antes de comenzar cualquier proceso. Lo cual no significa que sea definitivo para tomar la decisión de entrar o no a otro mercado. Simplemente este es el primer paso para todo un proceso que está compuesto de diferentes estrategias que se nombraran a continuación, Porque para Quala los números no son diferentes y ellos prefieren comprobar mediante la experiencia y los resultados obtenidos por medios o canales que no expongan tanto su recurso financiero

Pero no solo son los costos de transacción los que se analizan dentro de estos estudios de mercados utilizados por Quala. Dentro de estos estudios también encontramos como para cada mercado Quala busca que se cumplan las 4 premisas establecidas por Dunning. Identificando así que clases de ventajas tendría la empresa frente a sus competidores. Esta búsqueda de la ventaja frente a sus competidores en Quala está enfocada en el uso de la innovación para cada uno de sus productos, ya que haciendo referencia a lo anotado en el capítulo anterior, uno de los factores de éxito mas fuertes en Quala es las innovación. Esto permite que sin importar lo difícil que sea el acceso a este mercado o lo poco explorado que este, el producto pueda entrar e impactar al consumidor final, hecho que se ha dado en cada uno de los países donde ha ingresado Quala.

También se encuentra en el planteamiento hecho por los teóricos del modelo económico como base para internalizar una empresa, la premisa de que una empresa debe analizar y estudiar ciertos datos externos de la empresa, que le permita dar un diagnostico macroeconómico de la economía a la que desea

incurrir con sus productos. En Quala se encuentra que este estudio macroeconómico de los países a los que decidió incurrir es muy importante, como ellos mismos nombran en su página de internet, todos los países a los que ellos han decidido exportar se les ha encontrado una evolución o un desarrollo en su economía a través del tiempo llevando así a que sean mercados atractivos para sus productos de una manera significativa. Esto se puede ver en el registro histórico del producto interno de cada uno de estos países, su balanza comercial no solo con Colombia sino también con el mundo entero, la interacción actual que tiene esta economía con las demás del mundo en cuanto a tratados comerciales y otros mecanismos establecidos para facilitar el intercambio comercial entre países.

Pero no solo estos datos son vitales para los estudios realizados por Quala, también se puede ver que al analizar el consumidor que pertenece al mercado al que se desean dirigir, los estudios de Quala también deben incluir una serie de datos que sirvan para identificar no solo cuales el poder adquisitivo de los habitantes del país, sino también de que manera están distribuidos estos ingresos y al mismo tiempo hacer una relación geográfica según preferencias y costumbres. Esto le permite a la compañía poder enfocar de manera más efectiva ciertos factores como el precio, la presentación, nivel de distribución y que canales de distribución utilizar a la hora de comenzar a comercializar los productos en cada uno de los países.

5.3.2 Teoría de procesos

La teoría de procesos es un estudio mas reciente que trata de dar un análisis más completo al proceso en el que incurre una empresa a la hora de internalizar sus productos o servicios. Esta teoría se basa más en la organización, en sus estrategias y en la manera que una compañía paso a paso comienza a formar un perfil internacional que le permita ingresar a cualquier tipo de mercado sin importar su ubicación geográfica.

Para Quala, tal vez esta sea la teoría que más se ha apegado al proceso que ha tenido Quala en sus 12 años de participación en el mercado internacional. Pero para poder afirmar esto debemos primero entrar a analizar los planteamientos de la escuela de Uppsala Vernon y Jordi Cannals.

5.3.2.1 Modelo de internacionalización de Uppsala:

Dentro del modelo de internacionalización de Uppsala se logro encontrar muchas similitudes con respecto al proceso que ha llevado Quala, anquen en un principio 18 años se veía como muy poco tiempo para que la compañía comenzara con un proceso de internacionalización, afirmación que se hace debido a que una de las primeras premisas de la escuela de Uppsala es que lo primero que se debe obtener para poder incurrir en otros mercados es experiencia en la economía local, para muchas compañías obtener esta experiencia puede demorarse entre 20 a 30 años, pero Quala con su equipo de investigación y desarrollo demostró que sus productos estaban lo suficientemente preparados para comenzar con la siguiente etapa, ya que con poco tiempo de comercialización muchos de sus productos ya contaban con un gran porcentaje de participación en el mercado Colombiano.

Es así como después de obtener una gran porción del mercado local comienza a cumplir las etapas planteadas por la escuela Uppsala que llevarían a una empresa a un efectivo proceso de internacionalización. Aunque Quala por lo general trata de combinar dos de las etapas planteadas no significa que siempre lleven un mismo proceso para cada país. Cuando se menciona que dentro de sus estrategias se trata de combinar algunas etapas planteadas por la teoría, es porque en países como Venezuela, la entrada a este país se comenzó por exportaciones esporádicas del producto “Doña Gallina” (Que para poder ser adaptado a las costumbres venezolanas se cambio el nombre a “El criollito”) que fueron distribuidas por representantes independientes en este caso Mavesa, el

objetivo de esta alianza era poder evaluar la situación del mercado y su entorno, para no comenzar a incurrir en costos sin alguna claridad del impacto de la entrada de estos productos, esto se vio nuevamente en México donde con la ayuda de Unilever México se comenzaron las primeras exportaciones de “Bon Ice” un producto que se volvería líder de mercado con el paso del tiempo.

Por otro lado se puede ver que en países como Ecuador donde el proceso se realizó de manera diferente, las primeras exportaciones se realizaron sin la utilización de un representante independiente, en este país por el contrario se comenzó el proceso más rápido, inaugurando una oficina en menos tiempo que en el resto de los países, al igual sucedió en República Dominicana donde los contactos eran menos, lo cual no frenó el proceso de la compañía en este mercado.

En el resto del proceso dentro de los 4 diferentes países si se puede encontrar un patrón casi idéntico en los movimientos que realizó la compañía para instalarse en cada una de estas economías, lo primero que quiso la empresa después de apoderarse de cierto porcentaje del mercado, fue crear la figura jurídica dentro de cada país para así poder comenzar a posicionar la compañía dentro de del entorno y así distinguirse de la competencia, todas las oficinas que fueron inauguradas eran pequeñas y de poco personal, debido a que estas oficinas solo se encargarían de controlar el flujo de productos que estaban entrando al país. Con el tiempo cada una de estas oficinas o sucursales comienzan a tomar fuerza, y así empiezan el proceso de independizarse y a utilizar sus propios recursos para la distribución de sus productos, ya como última etapa Quala ha decidió en cada uno de los países instalar una planta de producción propia, que cuente con los recursos suficientes para independizar por completo todo el tema de producción y distribución, cada planta de distribución está elaborada pensando en la adecuación de cada producto a cada mercado, lo cual es un proceso que para una compañía normal tomaría mas de 10 años, en el caso de Quala este proceso en

cada uno de los países no demora mas de 5 años lo que demuestra la fortaleza de la compañía y las proyecciones a futuro que tienen, ahora ya con esta experiencia es solo cuestión de tiempo para que ellos comiencen a establecer una estrategia común y así ingresar a la mayoría de los mercados Latino Americanos.

5.3.2.2 Modelo del ciclo de vida:

Una parte fundamental de la teoría de internacionalización por procesos, es la evolución de la empresa en el ámbito internacional según el ciclo de vida de sus productos, esto ayudara a ver de qué manera Quala se prepara para decidir qué clase de productos internacionalizar, además de ver como los adapta a estos mercados y como mantiene su liderazgo dentro de estos.

A continuación se explicara mediante un cuadro cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, aterrizándolas al caso de Quala y su experiencia.

Tabla 13: Ciclo de vida de Vernon vs Quala S.A.

Etapas del Ciclo de Vida	Etapa de la internacionalización	Quala S.A
1. Introducción	Orientado al mercado Local.	En un principio Quala tomo como partida el sector de los condimentos con “Doña Gallina” producto que es líder en el mercado actualmente, luego poco a poco fue diversificando su portafolio atacando diferentes sectores de diferentes cualidades

<p>2. Crecimiento</p>	<p>Orientación hacia los principales países industrializados.</p>	<p>Ya con una significativa participación en el mercado local y la experiencia suficiente para abarcar cualquier clase de segmento, Quala comienza a incurrir en procesos de internacionalización a economías que con el transcurso del tiempo han demostrado una fortaleza económica, además del interés por establecer relaciones comerciales con las empresas colombianas. Actualmente la economía más fuerte en la que se ha integrado Quala es México.</p>
<p>3. Madurez</p>	<p>Relocalización de la inversión Directa-</p>	<p>Después de haberse instalado en cada uno de estos países Quala comienza a crear sus propias plantas de producción, de esta manera comienza a eliminar poco a poco la dependencia que tiene de otras compañías locales que se encargan de temas como la distribución o el almacenamiento</p>

<p style="text-align: center;">4. Declive</p>	<p style="text-align: center;">Abandono en el país de origen.</p>	<p>Aunque actualmente Quala no ha abandonado ninguna de las economías a las que ha incurrido, ni tampoco ha fracasado ninguno de sus productos, para el presidente de la compañía, la perdurabilidad de la empresa se da gracias al lanzamiento continuo de más productos con campañas intensivas de publicidad, lo cual permite que la empresa siga teniendo participación activa en todos los países a los que desee entrar,</p>
------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Suarez Ortega, 1999 Complementada por los autores Julián David Candela, Harold Beltrán Cruz y Alexandra Gutiérrez, 2010.

5.3.2.3 Modelo de Jordi Canals:

Aunque para Quala Es muy importante hacer una análisis del entorno del sector al que desea entrar sea cual sea el país, cabe decir que Quala es una empresa que no tiene mucha competencia, en el sentido que la innovación que le aplica la compañía a sus productos no permite que sean fáciles de imitar, o de igualar lo cual es de mucho beneficio para la empresa, porque de este modo las barreras de entrada nos eran tan altas como para otras empresas que entrarían a competir directamente con otras multinacionales.

Además de esto es importante recalcar que para Jordi Canals existen 4 tipos de empresas:

- Empresa Exportadora.

- Empresa Multinacional.
- Empresa Global.
- Empresa transnacional.

Dentro de esta premisa se encuentra que Quala aplicaría como una empresa multinacional. Porque dada la dificultad de interacción con el mercado de una manera indirecta y los bajos costos de entrada dan un espacio propicio para descentralizar las operaciones de la empresa en sucursales tanto productivas como comerciales.

5.3.3 Teoría de redes

La teoría de redes es tal vez, la teoría de internacionalización más actual en la cual las compañías más modernas están tratando de aplicar a sus procesos de internacionalización. Esta teoría lo que busca es evitar el movimiento de recursos por parte de la empresa para evitar en una gran proporción los costos de transacción y de esta manera aprovechar las ventajas que tengan otras empresas que actúen de manera local en la nueva economía, ya sea por franquicias, alianzas, fusiones, adquisiciones, etc.

Aunque al principio esta teoría parece no tener relación con la teoría de procesos, Quala ha logrado integrar varias cosas de juntas teorías en un orden un poco inusual pero que claramente le ha dado un gran resultado a la hora de ingresar a un país como multinacional.

Se dice que en un orden inusual porque como logramos ver en el proceso de internacionalización de Quala expuesto en el capítulo anterior, la empresa manejo varias herramientas de tercerización antes de comenzar a producir e instalarse en cada uno de los países, estas herramientas serán enunciadas a continuación:

- En el año 1998 ocurre la primera experiencia de exportación de la empresa en República Dominicana, donde se trabajó en alianza con diferentes distribuidores minoristas y empresas que sirvieron de almacenistas para los productos de la compañía
- En el 2000 se da la entrada de la empresa al mercado venezolano por medio de una alianza creada con la multinacional Mavesa, la cual en este momento estaba comenzando su proceso de internacionalización igualmente, esta alianza se basaba en un pacto de distribución de algunos productos de juntas empresas para los dos países por aparte,
- En el año 2002 después de terminada la alianza con Mavesa, Quala comienza negociaciones con un importante operador logístico regional llamado Sergarga Venezuela.
- En el 2003 comienza la participación de la empresa en el mercado Azteca con la venta de bebidas congeladas “Bon Ice” a la reconocida multinacional Unilever México, con lo cual comenzarían operaciones en este país.
- En el año 2005 ya con la compañía instalada en el mercado mexicano se decide crear una alianza con el hiper mercado Wal-Mart, para poder distribuir dentro de sus instalaciones las bebidas congeladas que ya habían tomado fuerza en el mercado.

Esto demuestra que Quala es una empresa que utilizó diferentes mecanismos explicados en la teoría de redes, como impulso para poder instalarse en las diferentes economías en donde ha incurrido, esta ha sido una herramienta de mucha ayuda para la empresa porque de esta manera nunca arriesgaron gran cantidad de capital, sino hasta el momento de posicionar sus productos utilizando los diferentes canales o medios implementados por las otras compañías con las que se contactaron,

Además cabe resaltar que siempre Quala ha tenido un contacto muy cercano con sus distribuidores locales, estos agentes son los que se encargan del contacto directo con el cliente por el tipo de negocio que manejan, así que en cada país en el que ellos se han interesado un paso fundamental es poder establecer una alianza con todos estos tenderos, de manera que su cadena de valor, desde la adquisición de las materias primas hasta el punto de venta final estén alineados y se tenga en cuenta el diferencial y la utilidad de los productos de la compañía.

5.3.4 Conclusión proceso de internacionalización Quala:

Después de haber analizado el proceso de internacionalización de Quala bajo las premisas propuestas por los teóricos en las diferentes teorías que tratan de explicar este fenómeno, se encuentra que la empresa trata de llevar un proceso que cumpla con cada una de las etapas planteadas en la ruta de exportación. Este proceso se encuentra marcado en la 2 etapa la cual se convierte en la etapa definitiva para todo el proceso, dicha afirmación se basa en que para la compañía es de vital importancia poder establecer una serie de alianzas con empresas que sirvan de intermediarios de las cuales se buscaba sacar provecho de su experiencia en el mercado y los recursos que estas tienen, el uso efectivo de esta etapa le permitió a Quala posicionar la mayoría de sus marcas como líderes en las diferentes economías.

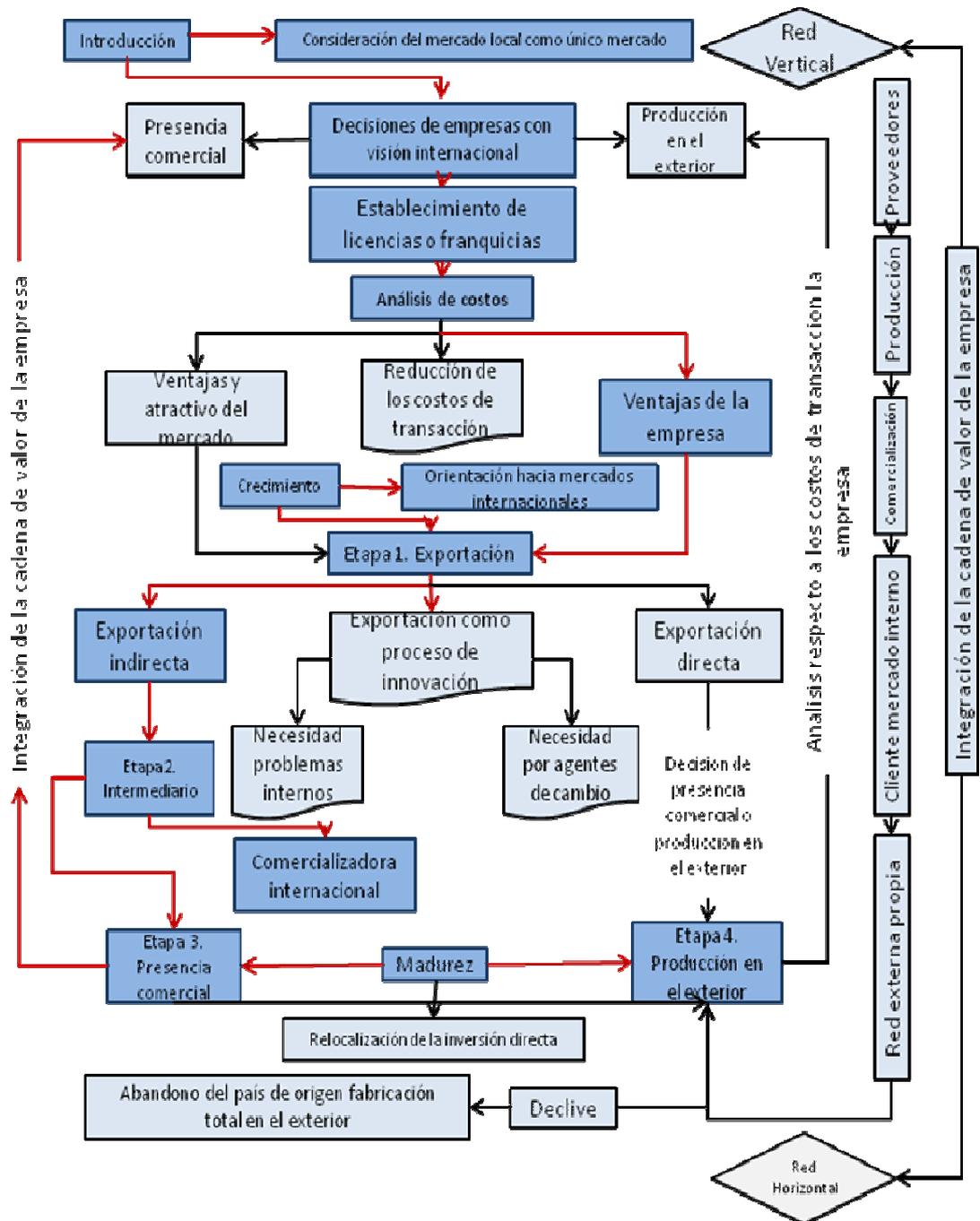
Pero hay que aclarar que este proceso se cumplió al pie de la letra en 3 de las 4 economías a las que ha incurrido Quala, en Ecuador este proceso fue mas corto y conciso, debido a que de la etapa 1 se da un salto a la etapa 3 en la cual la empresa decide inaugurar una serie de sucursales con las cuales se busca dar control y dirección propia a los canales de distribución utilizadas en ese momento.

Aunque este proceso para muchos teóricos fue muy corto, en realidad este fue muy exitoso llevando a que en menos de 5 años Quala estableciera una planta de producción para cada una de las economías en donde decidió incurrir con sus

productos. Esto no quiere decir que aplicaría para cualquier compañía perteneciente al sector, sino que tal vez gracias a la innovación que aplicó Quala en cada uno de sus productos se le facilitó la entrada a estas naciones.

A continuación se puede ver de manera más gráfica la ruta empleada por Quala para internalizar sus productos resaltándose en rojo los pasos en el orden que fueron ejecutados.

Ilustración 15: Ruta de internacionalización: Quala S.A.



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 200

Tabla 14: Resumen general: Empresas vs Teorías.

			Colombina	Quala	CasaLuker
Teoría Económica	Dunning	Costos de transacción	Análisis de costos de distribución Análisis de costos de establecimiento de plantas productivas	Análisis de adquisición de canales de distribución Análisis de establecimiento de marca	Análisis de costos de establecimiento de plantas productivas
		Condiciones de internacionalización	Ventajas de innovación, calidad y diversificación frente a empresas locales del mercado extranjero.	Ventaja de innovación y mercadeo frente a empresas locales del mercado extranjero.	Ventajas de conocimiento logístico y poder adquisitivo.
			Ventaja de fácil explotación ya que tiene su propia producción de azúcar con el ingenio Riopaila.	Ventaja de fácil explotación ya que llegan a la base de la pirámide con productos de alta calidad y mercadeo.	Las ventajas anteriores se pueden explotar fácilmente por el flujo de capital, experiencia en mercados internacionales y el desarrollo de alianzas.
			Ventaja de localización en Guatemala para la reducción de costos en distribución.	Ventajas de establecimiento por reducción de costos de distribución y aseguramiento de la calidad de producción.	Las decisiones de adquirir empresas y establecerse implican un desarrollo importante de IED.
		Colombina se define como una empresa global y esto permite que sus objetivos internacionales sean consecuentes con los objetivos corporativos.	Cumple con este postulado ya que, tanto su misión y visión cuentan con el objetivo de mantenerse en los mercados internacionales.	Desde sus inicios, las estrategias de internacionalización han estado alineadas con los objetivos de la empresa.	
Teoría Macroeconómica		No aplica, pues no se estimula el comercio de una manera voluntaria	No aplica, pues no se estimula el comercio de una manera voluntaria	No aplica, pues no se estimula el comercio de una manera voluntaria	
Teoría de Procesos	Uppsala	Etapa 1	Establecimiento de contactos para comercialización (exportación no regular de servicios).	Exportaciones esporádicas de "Doña Gallina" a Venezuela, el cual posteriormente tuvo que ser adaptado para entrar a este mercado.	Alianza con Arcor para exportación de servicios de comercialización.
		Etapa 2	Incrementar ventas y penetración de marca, invertir en trade marketing, bajo establecimiento de filiales.	Alianzas con Mavesa en Venezuela y Wal-mart en México.	No se aplica a cabalidad pues esta etapa se dio posteriormente al establecimiento de sucursales comerciales y fue explotado en países
		Etapa 3	Establecimiento de oficinas en Venezuela y Guatemala, teniendo un mayor control de los canales de distribución.	Sucursales comerciales en Ecuador, México, Venezuela y República Dominicana.	Establecimiento de una sucursal comercial en Ecuador con el fin de ampliar relaciones e incrementar alianzas.
		Etapa 4	Generación de masa crítica a través de exportaciones desde sus plantas de Colombia y Guatemala, utilizando el método de crossbranding	Posteriormente, con la adquisición de distribuidores, estableció unidades productivas en: Ecuador, México, Venezuela y República Dominicana.	Establecimiento de sucursales productivas en Panamá con la adquisición de productos pascual.

Teoría de Procesos	Vernon	Introducción	Enfoque de esfuerzos en ser líder del mercado nacional con marcas como "Bon Bom bum"	Liderazgo en el mercado con "Doña Gallina".	Fortalecimiento del portafolio de productos a través de penetración de marca y adquisiciones de productos.
		Crecimiento	Orientación a mercados industrializados como Estados Unidos con la primera exportación de la empresa y Guatemala como unidad productiva para satisfacer el volumen de pedidos externos.	Orientación a economías fuertes para establecer relaciones comerciales con el fin de abarcar segmentos más amplios y afianzar su proceso de internacionalización.	Direccionamiento a países con una distancia psicológica cercana, para aprovechar una aculturación más efectiva.
		Madurez	Colombina no ha llegado a esta etapa, pues está dedicada a desarrollar estrategias de expansión y fidelización.	Establecimiento de plantas de producción para reducir la dependencia de compañías fuertes.)	Establecimiento de sucursales de contacto comercial y productivo en la región, enfocando su estrategia a la diversificación y fortalecimiento del portafolio de productos.
		Declive	No se ha llegado a esta etapa.	No se ha llegado a esta etapa.	No se ha llegado a esta etapa.
	Jordi Canals	Bajo este modelo, Colombina es una empresa multinacional ya que a través de alianzas tiene filiales comerciales en diferentes países de la región y tiene unidad productiva en Guatemala.	Quala es una empresa multinacional debido a que tiene sucursales productivas en 4 países de la región, además de sucursales comerciales.	Bajo este modelo, CasaLuker es definida una empresa multinacional gracias al desarrollo de producción en plantas internacionales, alianzas con empresas extranjeras para la comercialización y la adquisición de compañías para entrar a nuevos mercados.	
Teoría de Redes		El tipo de red que Colombina explota es alianzas con empresas extranjeras para tener una adaptación más eficaz. Dentro de sus alianzas están Cadbury Adams de Inglaterra, Phillip Morris y Wal-Mart de Estados Unidos. Adicional a esta figura, Colombia participa en las ferias de contacto internacional.	El tipo de red que explota Quala son alianzas con Mavesa de Venezuela, Unilever y Wal-Mart en México. La empresa tiene el objetivo de usar diferentes canales para diversificar el riesgo de inversión con el uso de esta figura.	CasaLuker explota las alianzas con Kraft Foods, General Mills y Arcor con el fin de diversificar su estrategia de internacionalización, ofreciendo el servicio de distribución. Además participa en ferias de contacto internacionales con el fin de generar nuevos negocios.	

Fuente: por los autores Julián David Candela, Harold Beltrán Cruz y Alexandra Gutiérrez, 2010.

6 DESARROLLO DEL PATRON DE INTERNACIONALIZACION: SECTOR “ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO”

A partir del análisis realizado, resaltando el lazo intangible entre la empresa y las teorías de internacionalización, es momento de identificar el patrón de desarrollo internacional que ha tenido cada una de estas empresas con el fin de establecer sus características más fuertes para ser aplicadas en las empresas interesadas en tomar rumbo hacia los mercados extranjeros.

Para esta identificación, se debe partir de la elaboración de la ruta de exportación general, basada en el modelo planteado por Andrés Mauricio Castro en el libro: “Aproximación al modelo de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” (2009), siguiente a esta aproximación, se resaltarán las características con mas fortaleza en cada empresa con el fin de sugerir dicho patrón.

6.1 Desarrollo de la ruta exportadora:

Para plantear la reunión de la ruta exportadora de las empresas, se va a dividir por etapas hasta llegar al periodo de madurez, en el cual actualmente se desenvuelven estas compañías.

- Etapa 0 - Tomar la decisión de internacionalizarse a partir de un análisis de costo/beneficio y costes de transacción: el desarrollo de esta etapa fue de vital importancia para el proceso de las tres empresas, pues el análisis de entrar a los primeros mercados extranjeros no fue tomado a la ligera.

El análisis aplicado por Colombina para esta etapa fueron las pruebas de mercado en Estados Unidos y el sometimiento de sus productos bajo las reglas de la FDA (Federal Drug Administration) en ese mismo país.

Para Quala, el análisis aplicado fue el estudio de factibilidad de mercado en el cual primaba la fortaleza de los canales de distribución, su ubicación y costo.

Finalmente, para Casaluker, el análisis realizado fueron las ventajas y desventajas de invertir en el mercado Venezolano con respecto al flujo de divisas y la entrada de sus canales de distribución.

- Etapa 1 – Exportación: para las tres empresas se presenta el desarrollo de la exportación indirecta, en la cual usaron intermediarios del país destino para lograr sus objetivos comerciales.

Para Colombina, el uso de intermediarios se dio con la alianza de Cadbury Adams para una distribución de sus productos en ambas vías y para ambos mercados.

Para Quala, el uso de agentes fue la etapa más importante ya que aprovechaban el conocimiento y la inversión en el mercado de otras empresas para aprender de este e impulsarse años posteriores sin tener que incurrir en grandes costos.

Para CasaLuker a pesar de que ofrecía sus servicios de distribución tuvo que manejar alianzas con empresas nacionales para poder ampliar su red, transmitiendo el conocimiento paralelo al aprendizaje del mercado destino: Venezuela.

- Etapa 2 – Empresa como intermediario: si bien Quala, una vez aprendió de los mercados internacionales y decidió establecer sus filiales comerciales y posteriormente de producción, Colombina y CasaLuker tomaron pequeño

desvío antes de completar esta etapa, pues estas empresas decidieron establecer el modelo de representación y comercialización como una estrategia de negocio internacional. Una vez dado el mercado y vistas las posibilidades de entrar con productos de la empresa, Colombina y CasaLuker decidían penetrar el mercado con los productos seleccionados estableciendo filiales comerciales tanto para las actividades anteriores como para la distribución de sus propio productos.

Etapa 3 – Presencia Comercial: Después de haber adquirido la experiencia suficiente y una participación significativa en el mercado donde se están desarrollando las 3 compañías, estas filiales o sucursales comienzan a tomar fuerza, comenzando así a eliminar la dependencia que tienen con estas empresas que sirvieron de intermediarios para la introducción de los productos seleccionados.

Es en este momento donde las empresas alcanzan su punto de madurez dentro de cada una de las economías seleccionadas para internacionalizarse, iniciando así un proceso más delicado, que consiste en la relocalización de la inversión directa, llevándolos así a la etapa final en la que cada una de las compañías decide inaugurar por lo menos una planta de producción propia con la cual se esperaba tomar el liderazgo del mercado y afianzar no solo la marcas de sus productos sino también el nombre de la empresa en sí.

Etapa 4 – Producción en el exterior: Dentro de esta etapa se encuentra que la empresa que más inversión ha dirigido a los países donde ha incurrido es Quala, debido a que cuenta con una planta de producción por cada país, tal decisión se tomó aproximadamente 5 años por cada país.

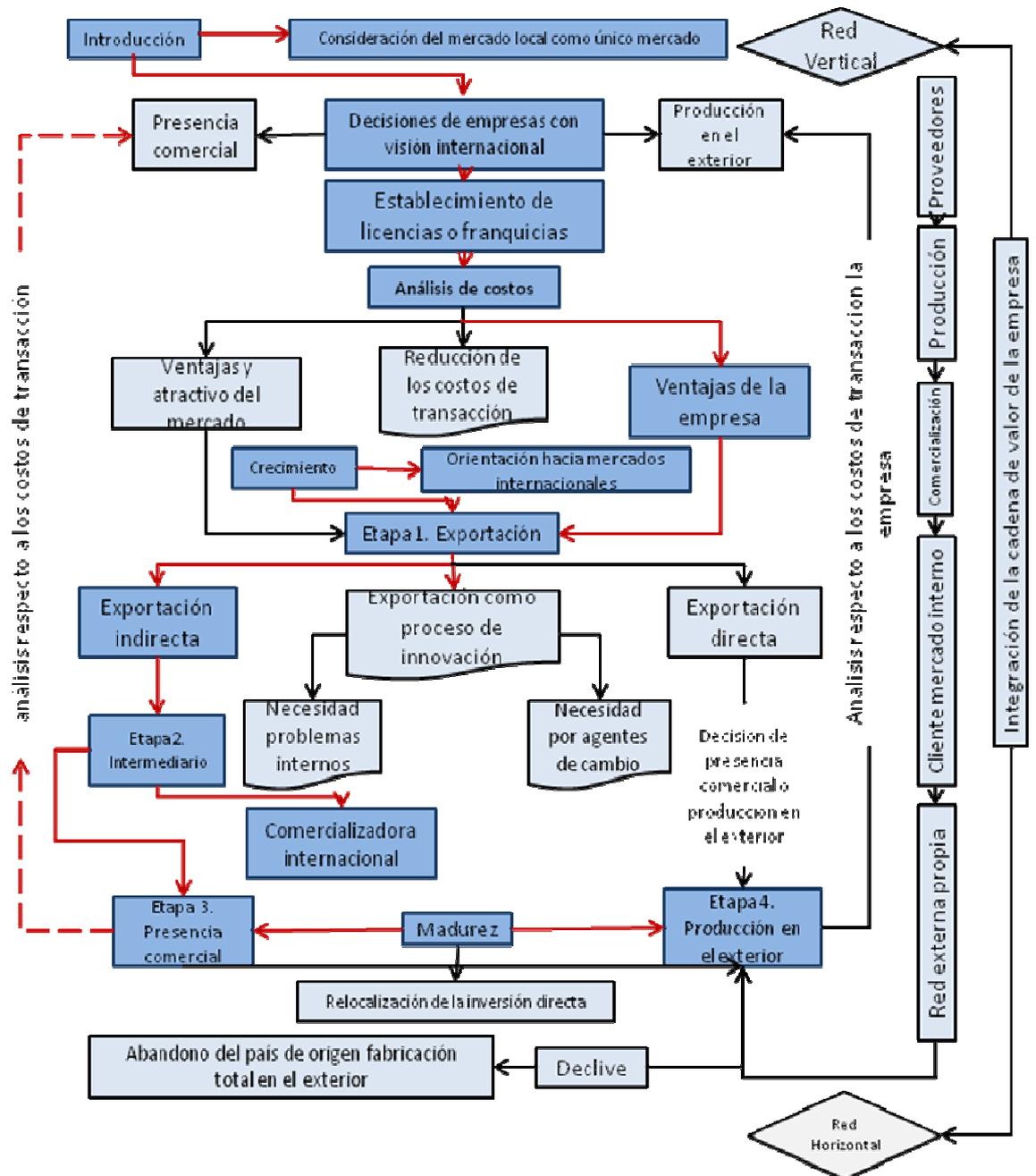
Por otro lado, CasaLuker y Colombina cuentan con 3 y 2 plantas de producción en el exterior respectivamente, esto muestra que aunque se

haya alcanzado un nivel alto de madurez, la decisión de establecer una filial de producción en otra economía no se toma muy a la ligera por las empresas que pertenecen al sector.

Adicional a las estrategias planteadas por Quala, el establecimiento de la planta de producción en Guatemala para Colombia se dio por la estrategia de adquisición al igual que la compra de la compañía Productos Pascual en Panamá por parte de CasaLuker, lo cual muestra la versatilidad que se puede dar en esta etapa para poder establecer una filial de producción en cualquier país que se esté interesado, dependiendo del trato que se le dé a estas estrategias puede variar el monto de los costos que esta etapa incluye.

Finalmente se encuentra que ninguna de las 3 compañías está en la etapa de declive y tampoco ha tenido que abandonar ninguna de las economías a las que ha decidió entrar, esto se da gracias a las estrategias planteadas por cada una de las empresas en temas como mercadeo y logística, lo cual ha permitido que la perdurabilidad no solo de estas sino también de sus marcas en los diferentes mercados sea duradera en el tiempo, dándoles así la oportunidad de comenzar a pensar en diferentes oportunidades de internacionalización para las compañías.

Ilustración 16: Ruta de internacionalización según el patrón expuesto anteriormente.



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro.

6.2 Características de éxito para la internacionalización:

Con el desarrollo de la ruta exportadora de las empresas estudiadas se simplifica la labor de detectar características de éxito en las estrategias de internacionalización de las planteadas por estas, de modo tal que para cada etapa se puedan evidenciar estos puntos fuertes con el fin de diseñar un patrón aplicable.

Inicialmente, una de las características que está presente en todas las etapas del proceso es el alto compromiso con el desarrollo de actividades internacionales. Dicho compromiso comprende un alto nivel de involucramiento de las estrategias corporativas y operativas con la interacción en los mercados internacionales de modo tal que, a pesar de que la internacionalización pueda ser un asunto secundario en la empresa, esta esté alineada con la visión de la organización y l que las personas encargadas de desarrollar este proceso siempre lo vean como un asunto que puede tornarse en un punto crítico para la consecución de la visión, esto con el fin de que el proceso de internacionalización tenga una aceptación más sencilla y no se abandone al primer tropiezo.

Continuando con el desarrollo del proceso, la segunda característica importante para el éxito de este es el análisis del primer mercado tomando en cuenta conceptos tales como: ventajas trasladables de un mercado a otro, costos financieros, modo de entrada, uso de redes. Este análisis debe bien ser extenso por ser el primero para que la decisión sea la que le genera mayor valor a la empresa.

Una tercera característica importante es tener un portafolio de estrategias diferentes para el desarrollo del mercado internacional, es decir, si bien se ha decidido por una serie de factores el desarrollo en un mercado, una sola estrategia probablemente no baste y no sea efectiva en otro mercado debido a la configuración de este, por lo cual se debe tener un número de estrategias que

permitan tanto la evolución de la empresa en un mercado como la expansión a otros. Estas estrategias, cabe resaltar, deben ser ventajas explotables y transferibles para la empresa.

Adicional al desarrollo de estas estrategias, también se encontró en el análisis de las empresas fortalezas importantes que aportaron al éxito de la expansión de sus mercados, fortalezas nombradas a continuación:

- Las empresas tienen un alto nivel de innovación y es aplicado no solo a su portafolio de productos sino también a otras actividades de la misma.
- La flexibilidad al cambio y la aculturación son factores importantes para el desarrollo de productos tanto nacionales como internacionales.
- Las empresas son ricas en mercadeo y logística, áreas que los han hecho líderes de sus mercados.
- Las empresas tienen por lo menos 10 años de experiencia en su mercado natal, lo que posteriormente al entrar a otros mercados puedan ser aplicados.

Finalmente, para su sostenibilidad y perdurabilidad, se resalta el hecho que bajo el uso de redes se logra asegurar y ampliar el desarrollo en los mercados internacionales, adquiriendo experiencia de una manera más rápida, lo que permite establecer una IED mucho mayor a la hecha cuando se entra en el mercado, afianzando el compromiso con este mercado.

7 CONCLUSIONES

A través del análisis tanto de las principales teorías de internacionalización, y paralelamente la evaluación de tres empresas reconocidas en el ámbito nacional junto con la aplicación de un modelo de internacionalización y la detección de características de éxito que permiten establecer un pequeño patrón de internacionalización, se puede concluir que:

- Los intentos por explicar el desarrollo de internacionalización de una empresa tienen un componente alto de complejidad, el cual hace que la tarea requiera de bastante información además de ser capaz de poder relacionar esta de una manera sistémica.
- Los esfuerzos realizados por las principales corrientes teóricas, a pesar que parecen diferir en la forma que analizan el proceso de internacionalización, después de la aplicación en las empresas, muestra que estas complementan de una manera u otra sus diferencias, explicando fenómenos que no pueden explicar las otras. Esto valida el modelo sistémico de Andrés Mauricio Castro en su libro: “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano” (2009), aplicado para la detección de la ruta de internacionalización.
- Si bien la explicación de cómo una empresa emprende un proceso de internacionalización es compleja, más complicado aun es determinar los factores de éxito que permiten que una empresa sea efectiva en el mercado internacional, pues no existen modelos que logren cubrir esta insuficiencia.
- El análisis del proceso de internacionalización de una empresa es mucho más significativo si se toman empresas líderes de que participan en un mismo sector, pues de esta manera se pueden detectar características de una manera más sencilla.

- Es de aclarar que el establecimiento del patrón junto con la aplicación del modelo anteriormente mencionado son los pasos iniciales para el desarrollo de un modelo que complemente los ya realizados en Colombia con el fin de ayudar a las pymes a disminuir el riesgo del proceso de internacionalización.

8 BIBLIOGRAFIA

- Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009.
- Departamento Nacional de Planeación. Programa de Estudio: La Industria de América Latina ante la globalización económica. Luis Jorge Garay 1998.
- Introducción a la historia económica de Colombia. Álvaro Tirado Mejía, 1971.
- Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. Yesid Vicente Aranda e Ivan Alonso Montoya (2006).
- Documento de Investigación. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas .María Andrea Trujillo Dávila, Diego Fernando Rodríguez Ospina, Alexander Guzmán Vásquez, Gisele Becerra Plaza, Universidad del Rosario 2006.
- Documento de investigación, Perspectivas a plazo medio de los productos básicos Agrícolas, FAO, 2004.
- Revista Dinero. Edición No. 338, 2009
- Revista Dinero. Edición No 250, 2006.
- Revista Dinero. Edición No 280, 2007
- Edición Especial Revista Semana. Las 100 empresas más grandes de Colombia. (... y las 900 siguientes). Mayo de 2009.
- Artículo El tiempo. Redacción de: eltiempo.com, 1997.
- Artículo Portafolio. JUAN PABLO SOTO Profesor de la Universidad de los Andes.

- Artículo Portafolio: “Actividad de fusiones y adquisiciones muestra dinamismo pese a situación económica y crisis crediticia” Marzo de 2009.
- Documento de investigación “Innovación a través de la imitación creativa en Colombia: Estudio de caso Quala”, disponible en línea en la página web de la Universidad de los Andes: www.uniandes.edu.co
- Página oficial Colombina S.A: www.Colombina.com (Consultado el 15 de Diciembre del 2008)
- Página oficial Quala S.A: www.quala.com.co (Consultado el 15 de Diciembre del 2008)
- Página oficial CasaLuker: www.casaluker.com (Consultado el 15 de Diciembre del 2008)
- www.Elexportadordigital.com <http://www.el-exportador.com> (Consultado el 15 de Diciembre del 2008)
- Documento de Investigación. Apuesta exportadora Agropecuaria. Ministerio de comercio de Colombia, visto en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Competitividad/InsumosApuesta2.pdf>, en Diciembre de 2009. (Consultado el 20 de Diciembre del 2008)
- <http://www.hiperventas.com/> (Consultado el 18 de Diciembre del 2008)