



VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Factores de éxito de las empresas de alimentos colombianas en el proceso
de internacionalización.**

Daniela Ramírez Mesa
Gonzalo Andrés Tobón Vitola

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2019

**Factores de éxito de las empresas de alimentos colombianas en el proceso
de internacionalización.**

Daniela Ramírez Mesa
Gonzalo Andrés Tobón Vitola

Trabajo de Grado presentado para optar al título de:

Profesional en Negocios Internacionales

Tutor:

Milton César Toro Cadavid
Economista y Especialista en Gerencia de Proyectos

Línea de Investigación:

Comercio Internacional y Negocios y Relaciones Internacionales

Institución Universitaria Esumer

Facultad de Estudios Internacionales

Medellín, Colombia

2019

Agradecimientos y dedicatoria

A mi madre y hermana, son mi motor y amor más grande.

A mi compañero de vida, apoyo y amor incondicional, Gonzalo Tobón.

A mis maestros, de todos aprendí a ver mi profesión desde diferentes enfoques.

A mi asesor, por su tiempo, acompañamiento y orientación continua, Milton Toro.

Daniela Ramírez

A mi madre, razón por la que todos los días me esfuerzo por salir adelante.

A mi amiga, novia y complemento, su compañía ha sido mi mayor alegría e impulso para poder lograr todo lo que queremos, Daniela Ramírez.

A los profesores, quienes nos brindaron grandes conocimientos para la vida.

A mi asesor, su ayuda y su orientación fue fundamental para el desarrollo del trabajo, Milton Toro.

Gonzalo Tobón

Resumen

Esta investigación analiza casos de internacionalización de empresas colombianas en el sector alimenticio para identificar entre estos factores de éxito predominantes, a través del estudio de modelos elegidos por las empresas para internacionalizarse de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada uno, las técnicas utilizadas y los desafíos enfrentados. Asimismo, identifica lo fundamental de estructurar el enfoque estratégico a favor de la internacionalización teniendo en cuenta a todos los colaboradores de la empresa, la necesidad de tomar decisiones y mantener un compromiso donde interviene la flexibilidad operativa y la adquisición de nuevos conocimientos. Los casos analizados demuestran que la innovación es un factor determinante para generar diferenciación y valor agregado en la atracción hacia nuevos consumidores y, por otro lado, la eficiencia en el desarrollo de una investigación de mercado que cubra las variables cruciales para elegir un destino específico. Finalmente, los factores identificados se utilizan para crear una propuesta metodológica mediante pautas, con el objetivo de proporcionar una orientación basada en los casos estudiados.

Palabras Clave: Modelos de internacionalización, Factores de éxito, Planeación Estratégica, Innovación empresarial, Mercado Internacional.

Abstract

This research analyzes cases of internationalization of Colombian companies in the food sector in order to identify among these predominant success factors, through the study of models chosen by companies to internationalize according to the needs and requirements of each, techniques used and the challenges faced. Likewise, it identifies the fundamental of structuring the strategic approach in favor of the internationalization taking into account all the collaborators of the company, the need to take decisions and to maintain a commitment where the operative flexibility intervenes and acquisition of new knowledge. The cases analyzed demonstrate that innovation is a determining factor to generate differentiation and added value in the attraction to new consumers, and on the other hand the efficiency in the development of a market research that covers the crucial variables to choose a specific

destination. Finally, the identified factors are used to create a methodological proposal by means of guidelines, with the objective of providing an orientation based on the studied cases.

Key Word: Internationalization Models, Success Factors, Strategic Planning, Business Innovation, International Market.

Tabla de contenido

Agradecimientos y dedicatoria	3
Resumen	4
Palabras Clave:	4
Abstract.....	4
Introducción.....	8
1. Formulación del proyecto.....	10
1.1 Estado del arte.....	10
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificación	15
1.4.1 Justificación teórica.....	15
1.4.2 Justificación Social y/o empresarial.....	15
1.5 Marco de Referencia	16
1.5.1 Marco Conceptual	16
1.5.2 Marco Teórico	17
1.6 Marco Metodológico.....	18
1.6.1 Método de Investigación	18
1.6.2 Metodología de la investigación	19
1.7 Alcances.....	21
2. Factores de éxito.....	22
2.1 Modelos de Internacionalización y Condiciones de la Empresa	22
2.2 Decisión y Compromiso	32
2.3 Innovación.....	41
2.4 Conocimiento del Mercado.....	47
2.5 Propuesta Metodológica.....	57
3. Conclusiones y Recomendaciones.....	66
3.1 Conclusiones	66
3.2 Recomendaciones	67
4. Bibliografía.....	69

Lista de Tablas

Tabla 1 Modelos de internacionalización	24
Tabla 2 Condiciones empresariales	30
Tabla 3 Misión internacional vs misión nacional	35
Tabla 4 Visión internacional vs visión nacional.....	36
Tabla 5 Variables de conocimiento del mercado.....	51
Tabla 6 Check list Propuesta Metodológica	61

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo analizar casos de internacionalización de empresas colombianas de alimentos e identificar de acuerdo a estos los factores determinantes y predominantes en el éxito.

En el primer capítulo se inicia definiendo y reconociendo los diferentes modelos de internacionalización que pueden ser utilizados por las empresas a través de ejemplos reales, de igual forma enfatiza en las validaciones esenciales para identificar las condiciones actuales de la compañía y definir si requieren modificaciones o mejoras.

El capítulo dos establece la importancia de tomar decisiones en función de dirigir la empresa hacia el plan de internacionalización y el compromiso en pro de adaptaciones y adquisición de conocimientos fundamentales frente al comercio internacional. A su vez se ejemplifican casos donde se modifica la estrategia empresarial para incluir la internacionalización, la flexibilidad empresarial frente a los cambios, adaptación a nuevos procesos, participación en asesorías y ferias internacionales como Procolombia, con el fin de alimentarse de información y técnicas prácticas para llevar a cabo el proceso.

El tercer capítulo abarca la innovación y las diversas maneras de hacerlo, mediante casos donde las empresas colombianas se atreven a innovar y marcar la diferencia a nivel local e internacional, la innovación en el portafolio de productos, en el empaque, embalaje, innovar en los procesos internos de producción, servicio al cliente, e implementación de tecnologías informáticas para integración de datos. El capítulo aborda también pautas de innovación de marketing, teniendo en cuenta la publicidad, promociones y aprovechamiento del internet.

El cuarto capítulo proyecta la investigación de mercado como factor fundamental para desarrollar el plan de internacionalización, puesto que define y conceptualiza las variables esenciales en la elección del mejor mercado destino para iniciar el proceso, dentro de las principales aborda la demanda, la oferta, la comercialización, distribución, barreras arancelarias y no arancelarias, distancia geográfica, entre otras.

La investigación finaliza en el capítulo cinco, donde se entrega la propuesta metodológica resultante del análisis de los casos de internacionalización de empresas colombianas de

alimentos, y recopila los factores determinantes en el éxito de la internacionalización de estas, aportando una orientación básica en validaciones esenciales en el momento de considerar la internacionalización empresarial.

1. Formulación del proyecto

1.1 Estado del arte

La presente investigación considera que el constante cambio en los mercados y exigencias del consumidor cada vez son más rigurosas y demandantes para los productos y servicios que ofrecen las empresas, lo que genera que continuamente exista una búsqueda de innovación tanto en lo que se ofrece, como en encontrar la ruta eficiente para expandirse a nuevos mercados (internacionalizarse). Por consiguiente, se relacionan investigaciones que abordan los retos y estrategias que empresas del sector alimenticio llevaron a cabo en su proceso de internacionalización, casos de éxito y de fracaso que sirven de herramientas para otorgar pautas que ayudan en la construcción de un modelo de internacionalización.

Un primer artículo de (Rivera & Ruiz, 2011) orienta sobre la innovación en el uso de los recursos financieros como estrategia en la cadena de valor de las empresas para sobrevivir y crecer. La metodología que emplea es una evaluación financiera de empresas innovadoras, basada en información contable y valor económico agregado, el principal hallazgo que evidencian es que las empresas innovadoras crean valor hasta 2003, a partir de 2004 empiezan a destruirlo, destruyen menos valor, pero son menos eficaces, lo que obedece a la eficiencia en el uso de los activos.

El trabajo de (Pineda, Sanabria, & Santana, 2011) aborda algunos factores clave de las empresas de alimentos en el proceso de una internacionalización. La metodología de las estudiantes fue de investigación de los procesos realizados por las empresas Hamburguesas el Corral y Pan PA'YA, en los cuales se destacó el compromiso a la decisión de expandirse al mercado exterior, realizar matrices para escoger el mercado con mejor potencial para exportar, adaptar estrategias corporativas y productivas a nivel internacional e innovar con tecnologías.

De acuerdo con (Pedraza & Gómez, 2011) definen los factores determinantes en el éxito del Grupo Nutresa en el exterior. La metodología que emplean son análisis enfocados en las implementaciones de internacionalización de la empresa comparada con modelos de internacionalización existentes, de allí se encuentra que la continua innovación es el factor

determinante para el éxito y cierto grado de flexibilidad frente a estrategias de empresa y países a los cuales se pretende llegar.

Según el estudio de (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013) buscó establecer la visión corporativa y misiones de las 500 empresas más importantes de Colombia por medio de una metodología de análisis de contenido de las declaraciones de visión y misión de las mismas, lo concluido del estudio fue que la internacionalización se ha incluido en la visión de 151 empresas, en la misión de 70 empresas y en visión y misión en 44 empresas.

Para (Ruiz & Angarita, 2013) es necesario identificar y comparar los modelos teóricos de una empresa victoriosa que logra internacionalizarse como estrategia clave de negocio. Mediante un estudio a la empresa Súper de Alimentos S.A comparada a las diferentes teorías sobre los procesos de internacionalización en Colombia, determinaron que las empresas tienen necesidades muy similares en tema de internacionalización y se evidenció el compromiso de estas con clientes, grado de innovación, calidad y experiencias al paladar.

Lo que (Zingone & Ruiz, 2014) buscan en su libro es evidenciar las estrategias y medios que utilizan las empresas para ingresar en los mercados internacionales. La metodología que utilizaron es la interpretación de los aportes académicos y científicos, donde finalmente concluyen que la globalización fomenta a la entrada a los nuevos mercados y las empresas llevan a cabo diferentes medios para ingresar en estos.

Otra información encontrada está basada en la investigación de (Pineda Bello & Moreno Coy, 2015) que está centrada en la búsqueda de la dinámica de las empresas colombianas que llegan a exportar y producir en el extranjero, pretenden conocer la ruta de internacionalización para la empresa colombiana. La metodología que emplean es la investigación documental y comparativa, se abarcan dos empresas para describir la importancia de la internacionalización para el crecimiento organizacional: Alpina y Danone. Como principal hallazgo se identifica que el inicio para la internacionalización es arriesgarse a generar e invertir nuevos proyectos, construir nuevas redes e innovar.

(Colombiatrade, 2019) Sostiene:

Las Pymes colombianas generan cerca del 70% de los puestos de trabajo a nivel nacional. Sin embargo, tan solo el 14% han exportado sus productos y servicios, y el 24% tiene expectativas de hacerlo. Para que el país amplíe su base exportadora, es fundamental que las Pymes trabajen con miras a llegar a otros mercados.

Si bien es cierto esto, el gran reto de las pymes es apostarle a mercados extranjeros. Este tipo de informaciones demuestran que Colombia no es tan desarrollada en procesos de internacionalización empresarial y dado que estos contienen el grueso del trabajo nacional, deberían considerar este proceso, escalar en el nivel de alcance de la compañía, y aumentar ese 14% y 24% ampliando a su vez la base exportadora del país.

Los resultados de las investigaciones planteadas anteriormente permiten ser utilizados como apoyo en el desarrollo de la investigación, ya que tienen relación directa con la internacionalización empresarial, apuntan al sector alimenticio colombiano, contemplan diferentes variables de un proceso de internacionalización tomando casos como ejemplo. Identifican el valor agregado por el que optan las empresas colombianas de alimentos cuando deciden posicionarse en el mercado exterior, también las características de tanto visiones como misiones corporativas de las empresas colombianas junto a las rutas que las mismas utilizan para internacionalizarse exitosamente. Así mismo, demuestran la importancia de analizar el mercado, evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar mejoras y adaptación del plan estratégico empresarial.

1.2 Planteamiento del problema

La internacionalización empresarial ocurre cuando una compañía decide ingresar a un mercado específico en el exterior, ya sea radicarse completamente para sólo operar allí o continuar operando en ambos países. Las pymes y las grandes empresas ven mejoras en cuanto a productividad en el momento que empiezan a exportar, incluso el (Banco Mundial, s.f) citado por (Colombiatriade, 2019) sostiene en sus estudios que “la productividad de las compañías exportadoras es entre un 6% y 13% más alta en comparación con las empresas que solamente realizan operaciones a nivel nacional”. Este tipo de información aporta valor a la internacionalización, llena de razones beneficiosas la decisión de comenzar a incursionar en el mercado exterior. Antes de comenzar un proceso de internacionalización la compañía debe realizar un estudio de mercado completo del país al cual se quiere ingresar y analizar las variables de comportamiento del mercado, oferta, distribución, leyes proteccionistas, entre otras. Una empresa debe estar formada localmente para así salir al mercado exterior, es muy práctico el conocido análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para conocer ese potencial y capacidad de la empresa para afrontar los cambios que se avecinen.

El hecho que una empresa colombiana del sector alimenticio decida expandirse al mercado exterior, implica adaptarse y regirse por leyes diferentes, conocer diferencias culturales, controles de sanidad, economías diferentes, identificar las empresas con las cuales se entrará a competir, esto es lo que genera que una empresa afronte retos de ingreso y permanencia en este país.

En ese orden de ideas, las empresas de alimentos colombianas además de cerciorarse sobre estos aspectos, deben validar su propuesta de mercado y considerar las técnicas adecuadas, estrategia y plan de acción definido para potenciar ese valor que tienen sobre las demás empresas del sector y proporcionar atracción en los consumidores internacionales. Las empresas de alimentos colombianas posiblemente alcanzan el éxito al ofrecer innovación, cumplir con las exigencias del mercado y adaptarse al cambio de las técnicas que utilizan localmente hacia nuevos lineamientos y estrategias internacionales. Según Leonidou (2004) (Citado por Cambra, Jesús; Vásquez, Rosario, 2010) (Vásquez & Cambra, 2010) categoriza las barreras de entrada en mercados internacionales en internas y

externas. Siendo las barreras externas, la posible falta de comprensión del proceso de ventas internacionales, falta de apoyo gubernamental, y diferentes hábitos o actitudes por parte de los consumidores extranjeros. Mientras que en las internas: identificación, selección y contacto con mercados internacionales, ineficiencias en la obtención y gestión de información relativa a mercados exteriores, falta de tiempo y dedicación del personal, formación inadecuada del personal responsable de las actividades internacionales, falta de capacidad productiva para los mercados más amplios, pocos recursos financieros, y aspectos específicos como gestión del marketing internacional, posible adaptación de productos, ajustes en los precios, promoción del producto y acceso a canales de distribución y promoción del producto.

Estas barreras pueden ser principalmente en las pequeñas y medianas empresas del sector e incluso de cualquier otro, ya que por ser compañías con recursos, personal e infraestructura más limitada interviene en la decisión de la internacionalización. Frente a esto se busca identificar cuáles han sido los factores de éxito y fracaso que han tenido las empresas de alimentos colombianas en el proceso de internacionalización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar los factores de éxito que las empresas de alimentos colombianas sustentaron para ingresar en el mercado exterior, a través de una investigación descriptiva con el fin de desarrollar el modelo de internacionalización para las empresas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Plantear las condiciones empresariales actuales y las requeridas para iniciar el proceso de internacionalización de acuerdo al modelo elegido.

Comprender la importancia del compromiso en las acciones ejecutadas y enfocadas en incluir la internacionalización en los planes estratégicos.

Identificar las diferentes formas de innovación que una empresa puede llevar a cabo para potencializar su proceso.

Verificar las variables esenciales en el desarrollo de la investigación de mercado, de manera que la elección sea la más acorde al modelo y producto de internacionalización.

Modelar factores de éxito que alinean un proceso de internacionalización basado en casos reales de empresas colombianas de alimentos.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

La importancia del trabajo radica al ser una guía para que las empresas del sector alimenticio logren tener éxito en el mercado exterior, así como demuestra las buenas prácticas, ilustra aquellas que no se recomiendan elegir en el camino de la internacionalización y que otras empresas ya han caído en el error. “No hay un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional.” (Araya, 2009) , sin embargo, este trabajo presenta una lista de diferentes prácticas que a empresas del sector les funcionó, y muy probablemente a la empresa nueva que quiera incursionar podrá servirle, si bien no es un único camino, las opciones aquí presentadas son una propuesta metodológica a través de factores de éxito en función de la internacionalización empresarial.

A lo largo de la historia existen gran variedad de enfoques teóricos sobre la internacionalización y ventajas desde diferentes puntos de vistas según el autor, aquellos que ven la internacionalización con un enfoque económico, con actividades de inversión directa con autores como Leonidou y Katsikeas, desde un criterio de proceso enfocado en el compromiso empresarial, como Vahne, Johanson y Wiedersheim-Paul, y la perspectiva de la estructuración interna y externa para cumplir con las demandas internacionales como Mitchell, Rogers y Kincaid, citado de (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006)

1.4.2 Justificación Social y/o empresarial

La investigación aquí propuesta identificará a partir del estudio de casos de empresas de alimentos colombianas en el exterior, aquellos factores y estrategias que implementan para lograr el éxito en este mercado, lo que permitirá ser un referente y fomentar interés a empresas que aspiran y desean abrir camino a su internacionalización, ya que la investigación va a proveer un camino estratégico basado en casos reales que dirijan hacia

un posicionamiento en el mercado estadounidense mediante factores de éxito empresariales.

El trabajo está encaminado en la generación de una guía para aquella empresa colombiana exactamente del sector alimenticio que tiene dentro de su plan organizacional llegar a mercados extranjeros. Por ejemplo, la empresa Coolfish, desde 2014 comenzó a exportar tilapia a Estados Unidos con diez toneladas del producto congelado, y ahora vende en supermercados y restaurantes de este país. Las ventas de este producto ahora significan el 6% de las exportaciones de tilapias de Colombia según (Procolombia, 2016), y además la empresa ya cuenta con centro de distribución en el país americano, lo que le proporciona mayor distribución y adquisición de nuevo clientes compradores, reconocimiento de estos y mejor acceso al producto.

Natural Foods, es una empresa que también adecuó sus estructuras físicas para cumplir con la demanda del exterior, esta no se ha instalado en el extranjero pero desde su propia planta ubicada en el Valle del Cauca más exactamente en Roldanillo, exporta pulpas de frutas, sancocho y papas criollas precocidas listas para preparar hacia Florida, Texas, Nueva York y California según (Procolombia, 2016). Este mismo artículo de Pro Colombia muestra en cifras como la empresa creció “del año 2012 al 2013 el aumento en las ventas fue de un 60%; de 2013 a 2014 un 13% adicional; y a 2015 otro del 25%”. Ejemplos de cómo una empresa que tiene claro su enfoque, adecuando su estructura, su misión, y arriesgándose a atraer clientes del extranjero puede ver a mediano e incluso corto plazo resultados beneficiosos, aumento de demanda de su producto sumado al reconocimiento en el mercado extranjero.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Conceptual

Dado que este trabajo se desarrollará en el mundo empresarial alimenticio y en el proceso de internacionalización, se precisa fundamental indicar las definiciones a los temas que se exponen.

La internacionalización

Es el proceso donde una empresa desarrolla competencias y habilidades para crear relaciones con clientes en otros países. “Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Root, 1994) Citado por (Pineda Bello & Moreno Coy, 2015, pág. 1).

También es fundamental conocer que la industria alimentaria de Colombia es un sector que mueve grandes cifras anualmente, según (CVN, 2018):

(...) el sector de alimentos y bebidas alcanzó ventas por 13.200 millones de dólares en 2017 y tuvo más presentación en las industrias de molinería, panadería y repostería, con un 31%, seguido de los lácteos, harinas, confitería, snacks, frutas, legumbres, aceites, salsas, cárnicos, helados y postres.

1.5.2 Marco Teórico

Las diferentes teorías de la internacionalización separadas en dos grupos según (Poblete & Amorós, 2013) el primero, basado en autores como Johanson y Vahlne (1990) y Valhne Nordström (1993), enfocan el proceso de internacionalización por etapas, aquellas empresas que no tienen esta visión desde su nacimiento sino que a medida de su crecimiento económico y posición a nivel regional o nacional, van adquiriendo bases sólidas de producción y estructuras físicas, estas llevan a que la compañía comience un alineamiento de expansión del producto o servicio a un mercado extranjero, reconociendo que tienen la capacidad para cumplir con la demanda y adaptaciones que este exija.

Por el contrario, autores como Madsen y Servais (1997) en el segundo grupo, hacen referencia a aquellas compañías que desde su inicio tienen dentro de su plan estratégico internacionalizarse, estas empresas no tienen mayor interés en obtener conocimiento a través del tiempo en el mercado nacional, sino que los esfuerzos y medios que tienen a su alcance van encaminados hacia el exterior. Para efectos de la investigación se determina que las empresas analizadas comprenden el proceso de internacionalización basado en la teoría dictada por el primer grupo, aquellas que primero se posicionaron nacionalmente para decidir expandirse a conquistar nuevos mercados.

Modelo de Uppsala

Son las fases que una empresa debe desarrollar al ingresar a un mercado extranjero.

“Las etapas de este desarrollo son:

- Desarrollo de actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero” (Pedraza & Gómez, 2011)

1.6 Marco Metodológico

1.6.1 Método de Investigación

Se abordará el objeto de estudio de manera deductiva, el trabajo es desarrollado en base a la exploración de casos de internacionalización de empresas colombianas, se describe el proceso de internacionalización y se identifican las fortalezas y retos que fueron afrontados por las empresas del sector, para finalmente analizar los factores de éxito que son el común denominador para lograr una internacionalización exitosa.

Su enfoque será cualitativo, el trabajo es subjetivo debido a que es el resultado de un análisis de habilidades y retos afrontados por empresas colombianas en el extranjero, y basado en ello, se determina un proceso de prácticas que favorecen la internacionalización empresarial.

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo, puesto que se estudian procesos de internacionalización de empresas como Nutresa, Super de Alimentos S.A, Alpina, Colombina S.A Quala S.A Casaluker S.A, Hamburguesas el Corral y Pan PA'YA, y las oportunidades que tienen las pymes de crecer e ingresar al extranjero con bases sólidas. Se estudia también el proceso de elección de mercado y se comprueba la similitud entre las estrategias utilizadas para así identificar los factores que encaminan al éxito.

1.6.2 Metodología de la investigación

La información será recolectada mediante análisis documentales, lo que la convierte en una investigación de tipo documental. Poniendo en práctica lo mencionado por (Cauas, 2015) esta investigación será una reconstrucción de otras investigaciones existentes, revisiones de los informes y publicaciones referentes al objeto de estudio.

El universo del objeto de estudio son las empresas de alimentos colombianas que se han internacionalizado y, retos y prácticas exitosas analizadas en las compañías muestra. Los documentos a revisar serán investigaciones sobre el proceso de internacionalización de las empresas mencionadas, en las cuales se encuentran análisis de los modelos teórico-prácticos implementados en la estrategia empresarial y cumplimiento del éxito en cada una de ellas. Es indispensable identificar métodos como el análisis FODA.

FODA según (Ponce, 2007) se refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consiste en la evaluación que una empresa hace de los factores fuertes y débiles que diagnostican el estado interno de la empresa y para el estado externo se evalúan las amenazas y las fortalezas.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente se contempla que la información a estudiar será información secundaria, según (Gallardo & Moreno, 2019, pág. 28) “el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes.”

El sesgo según (Del Pino Casado, Frias, & Palomino, 2011) es un error sistemático y es aquel error que se da por relación con el diseño de estudio, este puede ser de selección, de confusión o de información. Para evitar cualquier tipo de sesgo se contrastará el estudio con varias fuentes, ya que se estudiarán casos exitosos de empresas colombianas de alimentos, y a su vez, la caracterización del proceso de internacionalización. La investigación no se basará en una sola fuente de información, como se indicó en los antecedentes, se tomará en cuenta más de una investigación que apunta directamente al objeto de estudio, la mayoría obtenidas por medio de Google Académico y Redalyc. Además de los casos exitosos señalados como las muestras de la investigación, se estudiarán fuentes tales como: el Análisis del desempeño financiero de empresas

innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia (Rivera & Ruiz, 2011), también el artículo La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes de Colombia. (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013) Y la investigación sobre las Estrategias y Modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales (Zingone & Ruiz, 2014).

1.7 Alcances

El trabajo abarca únicamente investigaciones de empresas colombianas del sector alimenticio, no obstante, será útil también para microempresas, medianas y pequeñas que cumplan con las condiciones mínimas necesarias tangibles e intangibles del proceso de internacionalización. Frente a la condición geográfica, será Colombia como origen y el mercado destino elegido por cada empresa.

2. Factores de éxito

Se identifican diferentes casos donde las compañías atraviesan variables en el proceso de internacionalización, para llevar a cabo el cumplimiento de cada uno de los objetivos se determina fundamental conocer las condiciones empresariales en su estado actual, la determinación que se requiere para enfocar sus actividades en pro del objetivo internacional, reconocer mediante la innovación las oportunidades que puede aprovechar, la necesidad de conocer los mercados a los que aspira llegar para pensar en diferentes formas de llevar la delantera en sus estrategias, y así cumplir finalmente con el objetivo de generar un modelo base con factores de éxito analizados en los casos estudiados.

2.1 Modelos de Internacionalización y Condiciones de la Empresa

Toda empresa que se abre a la internacionalización debe saber cómo manejar los diferentes mercados en donde hace presencia, aspecto muy importante a tener en cuenta para aquellas compañías que ya están en este proceso.

Hay que estar al tanto del ritmo en el que avanza la economía de cada país, puede caer en situaciones que puedan afectar el desarrollo y equilibrio de la empresa, y es donde entra la importancia de las condiciones empresariales para llevar el control y entender la dinámica del mercado y responder con precisión y oportunismo con distintas estrategias. Esto se puede ilustrar con el caso de la empresa Colanta, que en el año 2012 en medio del TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos, sus ventas disminuyeron comparativamente con el año anterior. Este poco crecimiento fue por la caída de las exportaciones debido a la baja competitividad y los costos altos de los productos colombianos frente al mercado internacional, dentro de las exportaciones con más disminución fueron los lácteos. En esta situación Colanta se vio bastante afectada con sus ventas internacionales, lo cual debió compensarse con ventas a nivel nacional de los productos cárnicos. (Becoche Yule & González Blanco, 2018).

Este es un buen ejemplo para demostrar que la línea a la internacionalización no es sólo de éxito y beneficios, existen retos que pueden afrontarse y verse como oportunidad de mejora y no como motivos para desistir del plan de expansión internacional. Es la misma

capacidad de la empresa para pensar estratégicamente y atender imprevistos sin estancarse en sus ventas.

Este capítulo aborda la interacción de condiciones tangibles e intangibles de la compañía en la internacionalización. “La internacionalización requiere la transferencia de recursos existentes en la empresa a una nueva área geográfica.” (Cuervo, 2004, pág. 21) Cuando se intenta ingresar a un mercado no sólo ingresa el nombre de la compañía, ingresa la capacidad física de producción que tenga en su país de origen para transferirlo al exterior, o la capacidad misma de crear planta de producción en el país destino. Se transfieren condiciones tangibles como producto, mano de obra, publicidad física e intangibles como la misma publicidad pero virtual, el conocimiento, el valor agregado. Es de gran importancia que cada compañía cuente con mediciones a sus índices de productividad y eficiencia en los objetivos que tiene para así poder responder este tipo de preguntas:

...¿está preparada para competir? ¿Está preparada para afrontar los retos de un mundo cada vez más globalizado? ¿Un mundo donde las alianzas se encuentran a la orden del día para atacar mercados emergentes por parte de grandes empresas multinacionales? ¿Qué resistencia podemos ofrecer? ¿Cuál es nuestro factor diferenciador frente a las grandes empresas internacionales, más aún si ni siquiera conocemos ese factor en el entorno empresarial nacional? ¿Dónde quedó la gestión organizacional, la preocupación por el mercado, las necesidades del cliente? (Castro, 2009)

Preguntas que no deben aportar vacíos sino soluciones, y que toda empresa debe tener en cuenta desde el momento que esté considerando la internacionalización y la forma en que lo va a hacer. Si se exportará solo uno de sus productos o varios, si va a instalar una sede, centro de producción o sucursal en otro lugar, si ya sabe cómo va realizar la entrega de sus productos al consumidor final u optará por aliarse con otra empresa que cuente con un canal de distribución, recordando que así como una empresa puede tener el capital disponible para producir y exportar en grandes masas, existen empresas que no cuentan con el mismo capital y no significa que no puedan internacionalizarse, pues todo depende de la forma en que quieran llegar al exterior, y que según sus condiciones sea la forma más adecuada, por esto es importante mencionar en este capítulo las diferentes formas de llegar al exterior según las disposiciones de las empresas. Según (Mesa, Álvarez, & Gonzalez,

2012) exponen los diferentes modelos de internacionalización empresarial, según esta investigación se analizará la exportación, seguida del contrato de manufactura (maquila), licenciamiento, franquicias, contrato de gerencia, Joint Venture, y por último inversión extranjera directa: Greenfield y fusiones y adquisiciones.

Tabla 1

Modelos de internacionalización

MODELO	DEFINICIÓN	RAZONES PARA ELEGIRLO
EXPORTACIÓN	Producción de un producto en un país y enviarlo a otro por tierra, mar o aire.	*Se cuenta con el capital suficiente para costear distribución hasta el país destino. *La empresa tiene cliente fijo y éste le hace un pedido.
CONTRATO DE MANUFACTURA	La empresa obtiene centro de producción en otro país sin obligación de emplearse en operaciones de ventas. Se delega la fabricación.	*Costos de manufactura más favorables en el país del exterior *Es más costoso llevar el producto desde origen a destino que producirlo en el destino. *Hay más interacción del cliente internacional y la compañía.
LICENCIAMIENTO	Similar al contrato de manufactura con la diferencia de que la empresa se encarga de los procesos del mercadeo y servicio. El licenciador le da valor al licenciado para generar regalías por la licencia.	*La empresa requiere enfocarse en creación de nuevos productos por lo cual cede la producción y procesos de mercadeo a terceros. *La empresa es pequeña y considera que no tiene suficiente capacidad financiera y de experiencia para invertir en el exterior.*El país destino tiene barreras arancelarias que obstruyen la inversión extranjera directa.

FRANQUICIA	<p>Negocio con posicionamiento de marca. Un proyecto desarrollado y viable donde un franquiciante le entrega derechos a un franquiciado. El franquiciante es el encargado del desarrollo del producto y el franquiciante de su venta.</p>	<p>*La empresa tiene reconocimiento local y busca que también sea internacional pero sin encargarse de la producción constante y la venta, sólo se enfoca en el desarrollo del producto y otorga patentes a otro para que potencialice la marca.</p>
JOINT VENTURE	<p>Inversión conjunta entre dos o más empresas las cuales aportan capital o activos para crear una nueva empresa. Comúnmente, una empresa local se une con una internacional.</p>	<p>*Reduce el capital de ingreso al mercado destino comparado con el costo de posicionar una empresa local en el extranjero.</p>
GREENFIELD (IED)	<p>La empresa establece operaciones nuevas en el país destino, asume todo el proceso productivo.</p>	<p>*Aprovechamiento de economías de escala.*Diversificación del riesgo.*Reduce costos de logística.</p>
FUSIONES Y ADQUISICIONES (IED)	<p>La empresa adquiere acciones o propiedad de otra, o unión de dos compañías para la creación de otra más grande.</p>	<p>*Reducción de costos de capital para ambas empresas. *Aumentan poder e ingresos de las empresas por los beneficios complementarios.*Se limitan comportamientos de riesgo en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en datos (Mesa, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

La Tabla 1 es útil para identificar y comparar las diferentes formas que una empresa pueda elegir para internacionalizarse según sus requerimientos y capacidad empresarial, si bien permite entender que posiblemente una empresa no tenga los recursos para producir ni

cómo crear el canal adecuado para distribuir productos hasta el exterior. Además los impuestos resultantes de las barreras arancelarias de cada país pueden representar un obstáculo para exportar, y que de esta forma la compañía opte por otro modelo de internacionalización. En este capítulo se evidenciarán empresas que utilizaron algún modelo y las razones de su elección.

La exportación es el modelo más común y utilizado por las empresas internacionalizadas, por lo cual es posible que una empresa al pretender ingresar a un mercado extranjero piense primero en esta opción. La exportación no incluye gastos de producción o traslado de maquinaria a otro país, sin embargo tienen en cuenta los gastos operativos de traslado internacional y la aduana correspondiente según cada mercancía. El caso de Alpina se caracteriza por iniciar con este modelo, al iniciar sus primeras exportaciones a territorios cercanos a Colombia como Venezuela y Ecuador, y llega a “...un crecimiento rentable pasando de generar ventas por el valor de US\$200 MM a US\$550MM” (Pineda Bello & Moreno Coy, 2015). Este tipo de crecimiento económico hace que comience a analizar un enfoque para crear plantas propias en el exterior, es así donde según las investigaciones estudiadas se encuentra que la última inversión que ha realizado es la construcción de una planta en Estados Unidos, New York exactamente. Esta compañía comienza entonces a ingresar a países ubicados geográficamente cerca, que a su vez tienen un consumidor con características similares al local (Colombia), y al empoderarse del mercado, incursiona al mercado americano mediante creación de plantas propias para su producción allí. Es decir, inició con el modelo de exportación y dio un paso al modelo de inversión directa Greenfield según el cuadro 1.

Respecto a contrato de manufactura, la empresa elige este modelo teniendo en cuenta localización del centro de producción y el aporte de ventajas como costos de producción, transporte y mano de obra en el país destino. La empresa entonces debe comparar los costos nacionales con los internacionales, y cuando los segundos son menores, es cuando se hace factible la elección de la maquila. En Colombia se evidencian maquilas de empresas extranjeras como Nike. (Pineda, Sanabria, & Santana, 2011). Esto quiere decir que el principal motivo de esta elección fue que Colombia la manufactura de las prendas es más económica que en Estados Unidos (localidad de Nike). Esta práctica requiere que en su

mayoría se importen las materias primas del país origen de la compañía y que luego se re-envíen los productos ya elaborados.

Una compañía también puede optar por una franquicia, aunque generalmente son aquellas compañías que ya tienen un reconocimiento a nivel nacional, con el empoderamiento para otorgar a un tercero una patente de comercialización sobre su producto. Pan Pa' Ya! es un perfecto ejemplo para este modelo, la empresa realiza un estudio de la viabilidad del lugar donde el franquiciante pretende localizar la franquicia. Según las exigencias de la compañía este lugar debe estar en localidades de clase media alta y con buena visibilidad del cliente hacia la compañía. Dentro de las condiciones de Pan Pa' Ya! incluyen el no entregar ninguna información sobre los procesos de producción, entonces el franquiciante se encarga únicamente de vender el producto al cliente y recibe las ganancias que se obtengan por la franquicia. (Pineda, Sanabria, & Santana, 2011) Es una práctica de internacionalización donde la compañía cuenta con el poder de decir a quien desee tener una franquicia, las condiciones de localización y comercialización del producto, la compañía decide si enseña los procesos de producción o se abstiene de compartir la información, y cuando opta por lo segundo debe encargarse de suministrar toda la mercancía requerida para abastecer la franquicia.

Buscando la forma de ejemplificar los modelos de internacionalización para su mayor entendimiento, se identifica que la Compañía Nacional de Chocolates inicia su internacionalización mediante alianzas de distribución con empresas extranjeras, esto consistía en que Grupo Nutresa vendía en Colombia los productos de éstas y éstas vendían los productos de Grupo Nutresa en los países donde se localizaban. Esta empresa colombiana también realizó un Joint Venture con el grupo Danone. (Pedraza & Gómez, 2011) Es entonces como la empresa aprovechó de las asociaciones con otras compañías y aprovechar las instalaciones de éstas para hacer ver y llegar sus productos sin necesidad de invertir en plantas o distribuciones propias en otros países.

El licenciamiento se considera en este proyecto el menos común dentro de las investigaciones analizadas, sin embargo es competente entenderlo en tal medida que pueda dar cuenta de las ventajas y motivos claros que puede otorgar el modelo. Cómo se explica inicialmente, la compañía entrega la marca a un tercero, la principal razón de trasfondo es

acercarse de forma rápida con los clientes mediante quien adquiere la licencia en el mercado extranjero, "...la inversión corre a cuenta de quien adquiere la licencia, lo mismo que la operación del negocio, por lo que el riesgo para quien la otorga es mínimo en términos financieros, pero puede ser considerable en lo respectivo al daño que puede sufrir su imagen, ya que tiene muy poco control sobre las operaciones que llevan su marca" (Rivera & Soto, 2010). Esto se traduce que puede generar ingresos de forma ágil y sin mucho esfuerzo operativo debido a que el control es poco, y por otro lado, la limitada observación debe estimar la posibilidad de que la persona o entidad que adquiera la licencia lleve la operatividad de forma diferente o desencaminada y genere una mala imagen. Así mismo las ventas, podrán ser altas o bajas según la manera de comercialización de quien obtenga la licencia, por eso se enfatiza en la importancia de elegir correctamente cada modelo y la forma de su desarrollo.

Se ejemplificará el licenciamiento por medio de las compañías de telecomunicaciones, ya que se caracterizan por su desinterés en comercializar sus invenciones y optan por entregar licencias de éstos para que un tercero se encargue de su desarrollo y comercio. Según (Zárate, s.f) la compañía Telefónica otorgó licencias a Ericsson e Indra para que se comercializara a otras operadoras el sistema de facturación y tarificación de servicios desarrollado por Telefónica, sistema que es uno de los más grandes en el sector.

Se pueden encontrar empresas que no ven como buena decisión crear alianzas estratégicas, consideran mejor alternativa conseguir a alguien que cuente con los recursos necesarios para suministrarle a la compañía, y que ayuden a dar cumplimiento a los objetivos que tengan definidos. Así, las decisiones que sean tomadas internamente siguen orientadas a su visión internacional, a cambio de que la otra parte obtenga un porcentaje de participación dentro de ésta por el aporte que ha realizado. Es el caso de Supermercados Carulla de Bogotá, donde optó por internacionalizarse mediante un inversionista, la respuesta obtenida fue de un fondo de inversión llamado Newbrige Andrean Partners, el que se encargó de aportar 25 millones dólares a la empresa. Esta misma entidad aportó a la fusión de Carulla con Vivero (cadena de hipermercados en Colombia) adquiriendo el 30% de esta. (Lozano, 2003) Esto demuestra que también existe la posibilidad de unificarse con otras compañías que no se enfoquen en la misma actividad comercial, y esto se ve como oportunidad ganar

tamaño creando una sociedad más grande, la cual se va a beneficiar de la experiencia, posicionamiento y participación que cada una tenga en el mercado, y ayuden a potenciar la misma o nueva marca resultante de esta fusión.

Las condiciones empresariales implican en la selección del modelo, todos los modelos planteados requieren de inversiones económicas, así como la inversión en innovación y cambios que se requieran hacer al interior de la compañía para poner en marcha la internacionalización. Es entonces donde se deducen las siguientes condiciones de empresa a verificar:

Tabla 2

Condiciones empresariales

CONDICIONES EMPRESARIALES	DESCRIPCIÓN
Capacidad productiva	Conocer nivel de producción actual y el nivel máximo al que puede llegar. Los costos fijos y externos, y aquella contratación que se pueda requerir de externos.
Cumplimiento de compromisos	El tiempo promedio de producción y entrega, facultad de atender imprevistos y nivel de satisfacción del cliente.
Análisis del producto	Cumplimiento de estándares de calidad, valor agregado.
Solidez en mercado doméstico	La posición en el mercado nacional y consumo por el cliente local.
Recursos humanos	Personal experto en comercio internacional o conocimiento suficiente de los instrumentos existentes.
Recursos financieros	Costeo de viajes, adaptaciones de empaques, productos, diversificación de la publicidad.
Dirección comprometida con la internacionalización	El pensamiento competente y compromiso para dirigir el proceso de expansión.

Fuente: Elaboración propia con información basada en (Ortega & Espinosa, 2015)

Estas condiciones deben ser tenidas en cuenta por la empresa antes de tomar la decisión de internacionalizarse, cuando se habla de la capacidad productiva, se traduce en conocer plenamente las condiciones de producción que tiene la compañía en la situación actual con la cual logran abastecer a la clientela nacional, y examinar que tanto pueden maximizarla en el caso del aumento en la demanda internacional, también considerar si llega a ser necesario contratar más personal en producción para cumplir con los pedidos. Hablando del

cumplimiento de los compromisos, es el periodo de espera que se le da a un cliente para la entrega de su pedido y la eficiencia de éste, que a su vez apunta al buen servicio al cliente.

El producto debe ser analizado mediante su calidad y lo idóneo de éste para ingresar a competir a un mercado extranjero, teniendo en cuenta lo importante de que además de esta cualidad, es considerable que tenga un factor diferenciador (valor agregado) que capte la atención del público. Cuando se habla de solidez en el mercado doméstico, es ese porcentaje o cantidad de consumo que genera en el mercado local y que éste sea estable. Se debe ejercer un buen plan de reclutamiento de personal adecuado para las funciones a desempeñar dentro de la compañía, que demuestren el potencial, conocimiento y herramientas que maneja en este campo y que cumpla con las expectativas de la empresa, dando seguridad de adquirir capital humano preparado. Así mismo, la empresa puede brindar capacitaciones a los colaboradores con el fin de que conozcan el cambio de la estrategia, hacerlos consciente de éste y la importancia de su contribución, no solo basta con contratar sino de saber qué empleados tiene en la compañía y qué se está haciendo para que implementen nuevas ideas para ingresar en los mercados.

Conocer el presupuesto requerido para desarrollar las actividades y el capital con el que la empresa cuenta es de vital importancia, pues con este se sabe si la empresa puede mejorar o innovar en algún proceso o producto que dé valor agregado frente a la competencia, cómo lo distribuye a nivel local y cómo será a nivel internacional, identificar cuánto está dispuesta a invertir en el mercado internacional para fortalecer su marca.

2.2 Decisión y Compromiso

Una compañía no está en la obligación desde su creación a tener una visión de internacionalización, de hecho, la mayoría de las empresas analizadas son empresas que primero crecieron y obtuvieron reconocimiento nacional, aquellas que inicialmente en sus misiones y visiones estaba complacer el consumidor local, conocerlo, cautivarlo y generar atracción por el producto o servicio que se ofrece. Empresas como Nutresa, Alpina y Pan Pa' Ya , incursionaron en el país con pequeñas fábricas de producción y una fuerza laboral baja, donde poco a poco con la calidad e innovación de sus productos fueron creciendo y hoy en día adquieren el tamaño y posición nacional que tienen. Estas empresas cuando obtuvieron un alto lugar de ventas a nivel país, comenzaron a buscar e identificar más oportunidades en otros mercados en el exterior, incluso las empresas reconocen que países latinoamericanos tienen costumbres y gustos alimenticios similares al nacional, y así mismo en mercados como Estados Unidos y Europa, habían miles de colombianos que estarían felices y complacidos con un producto allí que les recordara su tierra.

Alpina por ejemplo, comenzó a exportar avena a Ecuador, Venezuela y Estados Unidos en el año 1990, la aceptación fue rápida y esta diversificó su catálogo con una línea baby, su primer yogurt y bebidas con empaques asépticos. La empresa obtuvo un incremento en ventas de 200 mil millones de dólares a 550 mil millones de dólares. Nutresa por el contrario, optó por varios modelos de internacionalización (Nutresa: Lecciones de expansión de una empresa nacional, 2017), comenzó en el 2000 creando dos filiales comercializadoras en Venezuela y Ecuador y hoy cuenta con presencia en 16 países con diferentes filiales en cada uno de producción y distribución. Tiene también un Joint Venture en Malasia con Mitsubishi en un negocio de café y exporta a 75 países. Esta internacionalización medida en un lapso de 2000 a 2015 aumentó las ventas de 44 millones de dólares a 1098 millones de dólares, y estas ventas internacionales representan el 38% del total de sus ingresos.

La empresa Pan Pa' Ya es una empresa que inició siendo una panadería con tan solo cuatro empleados. Luego, el dueño de ésta la vende a ocho personas que buscaban crear la panadería más grande de Colombia. Después del reconocimiento local, se fue viendo la necesidad de ir creando más sucursales a nivel nacional. Actualmente la “pequeña”

panadería se encarga de producir y comercializar pastelería, pizzería, pastas y panadería, también tiene filiales en Estados Unidos, Canadá y España. El principal modelo de internacionalización de Pan Pa' Ya! Son las franquicias, llamada franquicia financiera, quien adquiere ésta no tiene responsabilidad de carácter administrativo, pues Pan Pa' Ya! asume todo el proceso desde la producción hasta la venta. (Pineda, Sanabria, & Santana, 2011)

El primer paso que deben atravesar las empresas es el compromiso a la disposición de enfrentar un mercado extranjero e implementar actividades en pro de la internacionalización. Compromiso que debe de ser comunicado y dispuesto por toda la compañía, de tal forma que no interrumpa con la visión reestructurada hacia la internacionalización. La estrategia es el medio en el cual la empresa detalla el direccionamiento y resultados deseados acorde a los procesos que realiza, a un mediano o largo plazo. De esta estrategia se despliegan según (García, 1993) citado de (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013) cuatro claves que componen la estrategia: visión, misión, estrategia y acción. Es este el momento donde la empresa inicia acciones acordes a la estrategia planteada según la visión de internacionalización. Acciones como implementación de áreas encargadas a la investigación de mercado, a innovación tecnológica para mejorar el proceso productivo, adecuación (si es necesario) de la infraestructura física, capacitación de empleados, asesorías y participación a ruedas de negocios o expo-ferias, nutrirse de conocimiento para seleccionar el mercado más objetivo.

Con información tomada de (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013) se realizó una investigación a un total de 398 empresas en sus sitios web oficiales donde se consultó tanto la visión y la misión con el fin de identificar cuántas contemplaban la internacionalización como objetivo se obtuvo que:

“(...) tan solo 151 (37,9%) empresas han incluido este tema explícitamente dentro de su visión, 70 (17,6%) la han incluido en su misión, mientras que tan solo 44 empresas (11,1%) tienen claramente definida la internacionalización como parte fundamental de su visión y su misión.”

Teniendo en cuenta que tan sólo 44 empresas tienen completamente incluida la internacionalización en su planeación estratégica, permite concluir que las 151 que lo incluyen en la visión y las 70 en la misión, son empresas para las que no es una prioridad la internacionalización o no han tomado la decisión y optado por el compromiso corporativo para reestructurar visión y misión en conjunto acorde a la internacionalización.

Se precisó oportuno conocer la misión y visión de una compañía antes y después de direccionarse hacia la internacionalización, para lo cual se intenta hacer contacto con Alpina, Nutresa, Hamburguesas el Corral y Compañía de Galletas Noel S.A.S para obtener dicha información pero la respuesta fue negativa por motivos de confidencialidad, es por esto que se opta por indagar sobre empresas colombianas que no se han internacionalizado y de esta manera se realiza una comparación entre visiones y misiones nacionales e internacionales.

Tabla 3

Misión internacional vs misión nacional

EMPRESA	MISIÓN INTERNACIONAL
Colombina	“Compañía global enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y el desarrollo de productos innovadores de alto valor percibido, dirigidos a la base de consumo a través de una comercialización eficaz. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus grupos de interés”
EMPRESA	MISIÓN NACIONAL
Tortas y Tortas	"Somos una empresa innovadora, eficiente y responsable que busca un crecimiento en forma sostenible y racional que produce y comercializa alimentos sanos y de alto valor nutricional, generando beneficios para sus empleados y consumidores a través de la eficiencia de sus procesos con un equipo capaz y comprometido con el desarrollo del mercado y cuidado del medio ambiente."

Fuente: Elaboración propia con base en (Colombina S.A., 2012) citado por (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013) y (Tortas y Tortas, 2019)

La misión de las compañías de alimentos suele ser similar dado que su enfoque es narrar su actividad económica, sin embargo en esta indica a que mercado busca atender. Dentro de las diferencias entre la misión de Colombina y Tortas y Tortas, es que una de ellas ya se identifica como compañía “global” y así determina su actividad, mientras que la otra se centra en cualificar sus procesos y productos.

Tabla 4

Visión internacional vs visión nacional

EMPRESA	VISIÓN INTERNACIONAL
Riopaila Industrial	“Para el 2020, ser una corporación agroindustrial diversificada e internacional que produce alimentos y energía en forma sostenible”

EMPRESA	VISIÓN NACIONAL
Helados La Fresita	"Helados La Fresita, para 2020 será reconocida como fabricante y comercializadora de helados, con tecnologías en sus diferentes procesos productivos y administrativos, que facilitan su innovación y desarrollo, con un portafolio de productos variados de fruta natural y otras gamas, para atender el mercado Antioqueño y sus ciudades cercanas, garantizando la satisfacción de sus clientes."

Fuente: Elaboración propia con base en (Riopaila Castilla, 2012) citado por (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013) y (Helados La Fresita, 2018)

La visión detalla cómo se proyectan las empresas para el 2020 y qué mercados buscan atender. Riopaila busca ser a futuro una compañía internacional que continúe fabricando productos agroindustriales y energía de forma sostenible, mientras que Helados la Fresita para el mismo período de tiempo busca ser reconocida y atender a todo el departamento de Antioquia y las ciudades cercanas, a su vez continuar produciendo y comercializando helados y ampliar su portafolio de productos en cuanto a frutas naturales.

Dentro de las empresas analizadas, Súper de Alimentos S.A se posicionó en el mercado nacional, y en los años 80 exporta por primera vez a Perú y Venezuela. Es importante también reconocer que la empresa desde esta fecha contaba con una visión de carácter expansionista y que en la actualidad continúa con esta característica. Estas decisiones tomadas por la empresa fueron consolidadas por el apoyo y colaboración de los

trabajadores que desde los inicios de la compañía se centró en generar en ésta cercanía y pertenencia. Dentro de los factores que aportaron éxito a las empresas analizadas fue el de la flexibilidad y fácil adaptación al cambio. Se afirma según (Ruiz & Angarita, 2013, pág. 75) que:

Adquirir un alto compromiso con el desarrollo de las actividades internacionales, donde se encuentren alineadas a las estrategias claves de la empresa, con el fin de tener sinergia en todos los procesos y una orientación clara de los objetivos.

Lo que se traduce en la sincronía corporativa de los recursos empresariales abordando los intangibles y los tangibles. Entendiendo por tangibles los recursos físicos (materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos). Los intangibles entonces son los no humanos (tecnológicos, organizativos) y las habilidades, conocimientos, experiencias de lo humano. (Navas y Guerra, 2000) citado por (Blázquez & Mondino, 2012) . El personal y líderes han de tener el mismo enfoque y concordancia a la estrategia establecida, siendo este un paso fundamental para dar extensión a la internacionalización con éxito. El compromiso radica en la disposición de dar a esa cultura y estructura organizacional cambios o implementaciones nuevas en pro del proceso de internacionalización, como nuevos empleados, nuevos cargos, nuevas áreas o departamentos, nuevas maquinarias de producción, nuevas tecnologías, entre otros.

Empresas pymes son impulsadas en gran medida por Procolombia, entidad que se encarga de asesorar y acompañar a las pymes de Colombia en el iniciativa del proceso de internacionalización, abordando los beneficios y formas de lograrlo maximizando su potencial. De esta forma, en el informe de esta entidad (Procolombia, 2016) enseña casos como el de Coolfish, donde por medio de un seminario la empresa se entera del tratado de libre comercio que cuenta nuestro país con Estados Unidos, los beneficios arancelarios que comprende este acuerdo con relación a su producto (la tilapia) pasando de pagar un 3% de impuesto a 0%. Novacampo también aprendió en las asesorías que las adecuaciones y certificaciones son requerimientos oportunos para abrir la primera puerta especialmente en el mercado europeo.

Ahora bien, abordando otro punto de vista de la decisión y el compromiso empresarial como un factor de éxito, tomado de (Castro, 2009), se debe distinguir los motivos o razones de esta iniciativa por parte de una empresa. Existen empresas que como se dice al inicio del capítulo, se centran en crecer a nivel nacional para después de forma consciente modificar sus estrategias a un objetivo de expansión pero, existen también aquellas empresas (más comúnmente las pymes) que inician la internacionalización de forma inesperada, ya sea por un pedido imprevisto o no planeado por un cliente extranjero que se tope con su producto, encargue alguna cantidad específica y que este negocio resulte ser una experiencia y una puerta de entrada al mercado exterior. Existen también empresas que toman la iniciativa de buscar y participar en ferias internacionales, una conferencia o macrorueda (realizadas muy frecuentemente por ProColombia) donde se tocan temas de las ventajas de exportar, y en las cuales se prevé espacios oportunos para hacer conexiones para el mercado exterior y el local, lo que al empresario por medio de asesorías lleva a que inicie un proceso de internacionalización. Procolombia, en su último informe de gestión del año 2018 reportó asistencia de 47.287 personas a 981 seminarios de Programa de Formación Exportadora de bienes y servicios, y 2.597 empresas cerraron negocios con 6.207 compradores de 117 países. (Procolombia, 2019)

Son entonces estos análisis los que llevan a deducir los compromisos y decisiones que una empresa debe ejecutar en el proceso de internacionalización, inicialmente se evidencia la reestructuración de la estrategia empresarial:

- Modificación de la misión y la visión con enfoque internacional.

La compañía que transforma su estrategia con la que ha triunfado localmente y ha logrado permanecer en el mercado, si pretende incursionar en el exterior debe entonces estar completamente decidida en actuar y desempeñar cambios organizativos y destinación de recursos financieros dentro de la compañía mediante procesos que van en función del plan establecido:

- Creación de un departamento de comercio exterior, que también se encargue de continuas investigaciones de mercado, régimen cambiario para el envío y reintegro de divisas.

- Actualizar actividad comercial en el Registro Único Tributario (RUT), estar al tanto de los requisitos legales que se exigen a partir del modelo de internacionalización elegido, como por ejemplo los vistos buenos nacionales e internacionales. (Procolombia, s.f)
- Si el modelo de internacionalización elegido es la exportación, se debe validar que la planta de producción cuente con la capacidad de demanda que requiera o ampliarla si es necesaria.
- Inversión en tecnología, incluyendo maquinaria de producción, equipos de oficina, plataformas, softwares, entre otros, necesarios para el desarrollo de los cambios realizados.
- Establecer un presupuesto destinado para adquirir las herramientas y conocimientos necesarios para estar a la vanguardia del comercio internacional.

Se analiza también la inequívoca flexibilidad a los cambios, entendiendo flexibilidad empresarial según autores como (Hatun, 2004) "... la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones" citado por (Madero & Barbosa, 2015). Si bien una empresa ha de ser flexible de acuerdo al mercado local que es cambiante, no ha de ser diferente con el internacional, la flexibilidad exige que de acuerdo al modelo de internacionalización se deban tomar decisiones como:

- Tercerización de proceso productivo y distribución. Esto debe considerarse en los modelos de licenciamiento o maquila.
- Consideración de alianzas o acuerdos comerciales con compañías que según la investigación de mercado que se realice, resulten ser las más provechosas en el exterior. Esto aplica para Joint Venture o Fusiones y Adquisiciones.
- El cambio en la apariencia física de un producto es muy probable, ya sea por significado cultural de los colores, imágenes o formas en el país destino, lo que genera que se deba transformar este producto o empaque para su aceptación. Esto es posible en la exportación.

Ahora bien, "(...) son los recursos humanos los que poseen la experiencia, el entrenamiento, la información, el know how, el aprendizaje, el conocimiento y las destrezas

necesarias que determinan la capacidad de mantener una ventaja competitiva, impregnada en una ideología de mejora continua e innovación (...)” (Lombardo, Vallejo, M, & Martinez, 2007). Partiendo de esta ideología, los compromisos y decisiones que una empresa debe tener en cuenta son los siguientes:

- Reclutamiento de personas preparadas en comercio internacional con las competencias que el proceso requiere.
- Invertir en capacitaciones y asesorías de ingreso a nuevos mercados, costos de distribución física internacional, regulaciones internacionales, partidas arancelarias, impuestos, términos de negociación (incoterms), entre otros. Esto aplica para los gerentes que desconozcan el proceso y las áreas administrativas.
- Asistencia a ferias internacionales, esto por parte del personal de mercadeo, comercio exterior o el jefe del área que se enfoque dentro de la organización en el proceso de investigación y selección del mercado internacional.

2.3 Innovación

Para iniciar este capítulo, es importante entender el concepto de innovación empresarial como la acción de crear, modificar o incluir una nueva idea, producto o proceso para ejecutarlo en la organización con un fin productivo. (Adair, 1992) citado por (Garzón & Ibarra, 2013) Se entiende entonces que toda actividad nueva o mejora que una empresa implementa en un proceso o producto, que tiene el objetivo de apuntar a la eficiencia de la compañía es una innovación, y así mismo puede darse en diversas maneras.

Al analizar los casos de las empresas Pan Pa' Ya, Hamburguesas El Corral y Casa Luker se destaca que en la etapa de madurez de éstas inician a innovar con el fin de no caer en el declive y adquirir mayor participación en el mercado. Para éstas es fundamental la satisfacción del cliente y la principal acción que llevan a cabo para cumplir con esto es la variedad y amplitud en sus portafolios de productos. “En el caso de Pan Pa' Ya! Intenta realizar nuevas líneas de producto con el fin de innovar y de ofrecerle al cliente productos distintos al igual que El Corral, adaptándose así a los diferentes mercados y ganando mayor cuota de participación en ellos.” (Pineda, Sanabria, & Santana, 2011)

En este punto podemos tomar de nuevo el caso de Alpina que el primer producto que exportó fue la Avena, seguida del lanzamiento de la línea Baby y Refrescos, contando hoy con un diversificado portafolio de líneas de quesos, postres y dulces, esparcibles e ingredientes, línea finesse, bebidas de fruta, alpina baby, no lácteos, entre otros. (Alpina, 2019) , esta es la muestra de que estar a la vanguardia del mercado nacional e internacional exige estar constantemente innovando y diversificando productos, lo cual a la compañía le favorece al aumentar sus consumidores.

En Nutresa uno de los principales factores de éxito es la innovación en publicidad, mercadeo y en sus productos. Es una empresa que tiene planeadas diferentes estrategias de mercadeo y comercialización para cada país al que ingresa, esto demuestra que por razones obvias de cultura, léxicos, etnias, gustos, capacidad de ingreso económico, entre otras, una estrategia de comercialización nacional no va a ser igual de fructífera en un país extranjero. Los casos de internacionalización muestran que la innovación debe ser constante y no esporádica, y es importante que junto a la innovación, vaya ligada la flexibilidad a ese

cambio constante, este es un reto a afrontar y más en estos tiempos donde la globalización y el cambio en los mercados lo exige y lo demanda para las nuevas y antiguas empresas.

La innovación también abarca las mejoras tecnológicas en los procesos de producción, una inversión que potencializa la eficiencia, eficacia en los tiempos y calidad en el producto o servicio final. La empresa Súper de Alimentos S.A, tuvo un enfoque de innovación tecnológica, las mismas que aportan al producto y principalmente a la compañía certificaciones en calidad con calificaciones muy altas. “Se comprobó que Súper de Alimentos S.A realiza 25 desarrollos de producto en promedio al año, 6 lanzamientos promedio al año y desarrolla conceptos exitosos en 4 de los sentidos: visual, textura, gusto y aroma” (Ruiz & Angarita, 2013). Estas prácticas demuestran el por qué es importante que una empresa invierta en investigación y desarrollo. Que la razón de ser de una compañía no es crear un único producto, lanzarlo al mercado con una estrategia de publicidad y mercadeo, la cual podrá servir los primeros meses pero luego se verá obligada a entender lo cambiantes que son los gustos del consumidor contemporáneo, a captar la atención quizá con la misma esencia del producto pero con un complemento innovador, un empaque diferente, una nueva estrategia de comercialización. El aumento del potencial exportador va de la mano de la capacidad de la innovación continua y más cuando se trata de competir con productos extranjeros que son bien calificados y adaptados a la cultura donde se pretende ingresar.

Un factor determinante del éxito es sin duda la innovación, toda compañía debería de tener un departamento encargado de investigación y desarrollo que esté al día con las prácticas tecnológicas del momento e indagando e implementando innovación propia de la empresa, para que aporte a ésta status en calidad y mantener la delantera frente a los mercados extranjeros.

“La innovación ha pasado a ser un elemento central en la estrategia de desarrollo exportador y competitividad de los países que han dado saltos en su posicionamiento en el mercado internacional.” (Castro, 2009) Es entonces lo que da a entender a la innovación como un requisito predominante en el desarrollo de la internacionalización exitosa, siendo una caracterización esencial para aquella compañía que busca un posicionamiento estable y reconocido en el mercado destino a través de ese valor agregado que se obtuvo innovando.

Coolfish, es una pyme por ejemplo, que mediante las prácticas con un enfoque orgánico con el fin de disminuir el daño ambiental que genera el levante de la tilapia y, lograr que el producto sea finalmente producido de forma ambientalmente amigable, se alió con una compañía mexicana que lidera el tema de la sostenibilidad de los procesos de producción de plantas y peces, y con un centro de investigación en ciencias y recursos, donde se enfocaron en la creación de un sistema de producción de tilapias y plantas que es sostenible y circulación de agua sin desperdicios. “El cultivo de plantas tiene un doble propósito: el de filtrar el agua de los peces y obtener un subproducto sin fertilizantes y pesticidas que aumenta la rentabilidad de la empresa.” (Procolombia, 2016) De esta forma la innovación es un factor importante en el desarrollo de la internacionalización y además tiene ventajas de carácter económico, como el caso de Coolfish que reduce la utilización de recursos y mejora la rentabilidad de la compañía, y finalmente siempre va existir ese doble beneficio, la innovación como valor agregado y como clave para disminuir el gasto o desperdicio aumentando la ganancia.

Alpina además de la experiencia tiene la caracterización de responsabilizarse y asumir el reto a invertir en proyectos nuevos como creación de plantas con mayor capacidad de producción en otro país para poder cumplir con la demanda que el mercado destino requiera, generar alianzas nuevas con compañías del mismo sector en el mercado exterior para medir su rendimiento y desarrollar habilidades que puedan ofrecer soluciones o propuestas para la mejora y adaptación a tal mercado. “Alpina, como pocas compañías en Colombia, posee una Vicepresidencia de Innovación.” (Pineda Bello & Moreno Coy, 2015) Son decisiones que otorgan valor agregado a la compañía y a la gestión de su comercio internacional. El hecho de contar con un departamento que tiene la tarea específica de enfocarse en buscar la forma de maximizar continuamente su eficiencia nacional e internacional, caracteriza esta práctica como un factor de éxito, teniendo en cuenta que se toma el tiempo y recursos para investigar la forma de cómo impactar y generar valor frente a la posible competencia a la que se debe enfrentar.

La tendencia empresarial (o la nueva competencia de las grandes empresas) se denominan Born Global, aquellas empresas que son de rápida internacionalización (Escandon, Murillo, & Gonzáles, 2013), Las grandes empresas se caracterizan por su enfoque inicial de

posicionamiento nacional, el cual tardó varios años para luego decidir expandirse al exterior. Estas Born Global por el contrario, en menos de cuatro años de creación comienzan a incursionar en el mercado internacional y competir con grandes compañías, lo que les genera a éstas consciencia de la importancia de estar a la vanguardia internacional, crear valor y diferenciación.

Existe gran cantidad de autores que definen las formas de innovación empresarial, según (Manual de Oslo, 2006) citado por (Garzón & Ibarra, 2013) destaca cuatro tipos: la innovación de producto, de proceso, de organización y de marketing. “Schumpeter (1939) distingue cinco formas de innovación: de producto, de proceso, de nuevas materias primas, de nuevos mercados y de reorganización industrial.” Citado por (Guerrero, 2011) Y en general, las definiciones son similares entre sí, según esta investigación y el análisis de la misma, se encuentran variedad de innovaciones que fueron exitosas en el proceso de internacionalización, de acuerdo a estas se obtiene que:

La innovación en el producto se enfoca en realizar cambios o mejoras significativas que no alteren las características propias del producto, pero que le aporten un valor agregado. Se identifica según el análisis que la innovación de producto puede ser:

- Diseño de empaque o embalaje, juego y contraste en los colores insignia de la marca.
- Utilizar materiales ecológicos como retornables o biodegradables.
- Características físicas del producto como el tamaño, mejorar la calidad, aumentar el ciclo de vida.

Tosh por ejemplo es sensato en el juego de colores de sus empaques, “(...) por lo que utiliza siempre su logo, los colores verde y amarillo, elementos de mayor asociación con la marca por parte de los consumidores, alude siempre al estilo de vida saludable” (Franco & Londoño, 2009) Es una marca que tiene galletas, barras de cereal, cereales, snacks, frutos secos, helados, entre otros, y todos los empaques de los productos tienen los mismos colores insignias de la marca, lo que genera que se identifiquen donde quiera que estén.

Noel es líder en aprovechamiento de las temporadas como se ve frecuentemente en la época de navidad, al presenciar competencias fuertes en el mismo sector con empaque de galletas

en cartón y bolsas como Colombina y Nestlé, la compañía buscó la forma de innovar con productos en cofres los cuales son de gran valoración por el consumidor ya que después de consumir el producto, por costumbre en los hogares le encuentran otro uso útil a los frascos. (Franco & Londoño, 2009). En la época navideña se puede deducir que es la temporada del año donde la empresa logra potencializar las ventas, provecho de que los frascos tengas la imagen de Papá Noel, y que por costumbre, en los hogares estos frascos tienen varias reutilizaciones, comúnmente usados para guardar hilos, agujas, dulces o incluso más galletas, optando por darle otro ciclo de vida.

Las compañías innovan también en los procesos, utilizando técnicas de producción o distribución nuevas o mejoradas:

- Logística inversa, conocida como los procesos de retorno de los productos devueltos por los clientes, para evaluarlos y darles un nuevo uso y a su vez, disminuir el impacto ecológico que tiene su desperdicio, esto según (Cardona, Balza, & Henríquez, 2017).
- Servicio al cliente mediante estrategias que permitan la respuesta rápida a solicitudes de éstos o disminuir tiempos de entrega. Existe una tecnología llamada EDI (Intercambio electrónico de datos), la cual busca agilizar la información entre empresas por medio de transmisión electrónica de documentos comerciales y administrativos por medio de aplicaciones informáticas que disminuyen la participación humana. (Martínez & Pérez, 2004) Se puede aumentar el nivel de servicio al cliente al permanecer en contacto con los clientes ofreciendo una atención post-venta en la que los empleados asisten a las quejas, reclamos, garantías o ayuda con algún tipo de información.
- Métodos tecnológicos por medio de las denominadas tecnologías blandas (soft) o innovaciones de carácter intangible. (Guzmán, J. & Martínez-Román, J. A. 2008) citado por (Palacio, Arévalo, & Guadalupe, 2017) éstas pueden entenderse por programas informáticos de integración de datos como softwares, desarrollo de máquinas de producción y conocimiento know-how de éstas.

La innovación en el marketing incluye nuevas prácticas de mercadeo para promocionar el producto, lo son:

- El aprovechamiento de la tecnología para llegar a los segmentos de mercado, se tienen en cuenta los recursos televisivos, avisos publicitarios de internet, redes sociales, las vallas publicitarias en las calles, entre otros.
- Cautivar al consumidor por medio de publicidad sensitiva. El penetrar a un cliente por medio de las emociones, por medio de slogans que generen reconocimiento al escucharlos. “por eso sabemos que la vida es buena con LG, que hay cosas que el dinero no puede comprar según MasterCard, que si me pregunto ¿hotel? la respuesta es Trivago” (Ávila, 2018), se entiende entonces que el slogan es el instrumento que de forma más eficiente, logra captar la atención de una persona.
- Atraer atención a través de promociones, según la viabilidad de precio o calidad del producto. Servirse de participación en ferias, obtener provecho de cada época del año para aportar creatividad a sus promociones y avisos publicitarios.

Según (Mejía, Gallego, Robledo, & Vélez, 2016) los factores culturales como hábitos alimenticios, la economía y formas de comunicarse influyen en los cambios constantes que debe hacer una marca para alcanzar permanencia y visibilidad frente a los consumidores. De acuerdo a esto, estar a la vanguardia del mercado es fundamental para realizar innovaciones que cautiven y sorprendan, conocer las tendencias de consumo, los alimentos más comunes o los de mayor aceptación, sus preparaciones, presentaciones y las diferentes formas de comunicación de las compañías con los clientes, donde informan a estos de los cambios y avances continuos.

2.4 Conocimiento del Mercado

Este capítulo profundiza la importancia de realizar el estudio de mercado para seleccionar aquel país destino que aporta mayores beneficios, los cuales pueden maximizarse al aprovechar acuerdos comerciales y económicos en los cuales Colombia participa. Tal es el caso de Coolfish, que por medio de los seminarios y asesorías de Procolombia conocieron del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y gozaron de ingresar a este mercado sin costo de arancel, mientras que antes del tratado era del 3%. (Procolombia, 2016). Es oportuno que la empresa dentro de su análisis tenga en cuenta consultar los tratados o acuerdos en donde Colombia es partícipe, comprobar si posee beneficios comerciales para la expansión de sus productos locales a un país determinado.

Para la presente investigación se precisa indagar los factores determinantes en la investigación de mercado desde varios puntos de vista. En primer lugar, se obtiene con base en (Manuais Practicos Da Peme, s.f) que se debe analizar la demanda, la oferta y la comercialización. Cada una de estas variables agrupa factores para conocer y examinar de forma completa un mercado.

Para analizar la demanda se considera conveniente estudiar el comportamiento de esta en determinado mercado, primero se tiene en cuenta los consumidores, hogares y empresas, los productos más demandados, consultar con personas expertas en el sector alimenticio y el consumo promedio de este. Luego, identificar el segmento de mercado, quienes serán los clientes, por ejemplo si se pretenden sectorizar según su edad, sexo, ubicación geográfica, ocupación...entre otros. Y por último para analizar la demanda debe conocer el tamaño del mercado, es decir, en ventas totales cuánto gasta el mercado en función de adquirir el producto de la empresa.

Por consiguiente, es adecuado iniciar la investigación de mercado estudiando la demanda, una empresa de alimentos que quiera ingresar a un determinado país debe conocer sin lugar a duda la demanda que tiene este sobre su segmento, lo coherente es que indague el tamaño del consumo de este segmento en el mercado, si es necesario sectorizar el tipo de cliente que más lo consume ya sea niños, jóvenes, adultos mayores o por nivel socio-económico, en qué zonas del territorio es donde más se consume y la frecuencia en que lo compran.

Después de conocer el tamaño de mercado se analiza la oferta, para esto se requiere conocer cuáles son los competidores, cuántas empresas tienen la misma actividad económica en el mercado y a qué tipo de clientes se dirigen. El comportamiento de la oferta es el primer factor de esta variable, el autor recomienda analizar la evolución de empresas del sector desde los últimos cinco años hasta la actualidad. Para esto y la mayoría de los factores, se recomienda consultar con un experto del tema, es fundamental estar acompañado de un personal profesional y con completo conocimiento del mercado, de forma que pueda aportar información verídica que sirva para comparar el producto con el de los competidores.

Siguiendo el análisis de la oferta, es necesario percatarse de la cantidad de empresas competidoras y su ubicación a lo largo del mercado, la participación de estas y la concentración del sector, es conocer si el sector se compone de diversas empresas con participación equilibrada o pocas empresas con gran participación.

Ciertamente la competencia internacional es ineludible y es importante que la compañía no ingrese a un mercado desconociendo que tanta oferta existe de su producto. Siguiendo el ejemplo de la compañía de lácteos, en la investigación de mercado debe tener conocimiento de cuántas empresas de este sector hay en el país, a qué tipo de clientes llegan y cuáles son los productos—más vendidos, identificar si hay muchas empresas con participación distribuida entre sí o pocas empresas que tienen el poder del sector. Dentro de esas empresas conocer la experiencia que tienen y cómo ha sido la dinámica comercial del sector durante los últimos años, esto sirve para percibir ventajas o desventajas que tenga su compañía frente a las otras y pueda planear su estrategia de internacionalización.

Como tercer variable obtenida de (Manuais Practicos Da Peme, s.f) está el análisis de la comercialización, la cual va enfocada al producto en primera instancia. Se deben analizar las condiciones del mismo en cuanto a propiedades físicas y técnicas, funciones, calidad, precio, diseño y tamaño de envase y empaque. Así como se identifica el uso del producto y considerar su ciclo de vida para de esta forma saber si puede ser reemplazado por otro en el mercado.

Un factor determinante en el análisis de la comercialización es el precio del producto, incluye examinar el precio de la competencia, los precios mínimos y máximos que existan por ley en el mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Las acciones comunes para esto son por medio de cuestionarios a empresarios del sector. Se entiende entonces que para comercializar el producto debe ser primero examinado en cuanto a sus características, un envase o empaque de un solo uso o reutilizable, en el caso de los alimentos pueden ser de fácil sustitución, por ejemplo la ausencia de leche puede ser sustituida por un refresco. Si bien una compañía puede tener diferentes líneas de productos en cuanto a relación precio-calidad, con el fin de abarcar diferentes segmentos de consumidor, resulta conveniente que la compañía conozca los precios generales del producto, el precio máximo que el consumidor está de acuerdo a pagar y así verificar si es viable competir por precio.

La distribución considera conocer aquellos intermediarios logísticos desde la producción hasta la entrega al cliente final. El canal de distribución puede ser directo si carece de intermediarios (minoristas o mayoristas) y un canal indirecto maneja uno o más comerciantes. (Giraldo & Juliao, 2016). Conviene entonces resaltar lo indispensable que es conocer los distribuidores que existen en el mercado, los más usados por las empresas del sector para llegar al consumidor, y así considerar cuál de estos se acomodan más al tipo de internacionalización que precisa la empresa. Por ejemplo, una exportación requiere de uno o más intermediarios que se encarguen de distribuir el producto desde la fábrica hasta el consumidor, mientras que una franquicia atraviesa generalmente desde la fábrica de producción hasta el establecimiento.

Para poder elegir el canal es necesario conocer los hábitos de compra del mercado, los medios de ventas más usados, por ejemplo las compras por internet, en establecimientos, domicilios o por catálogo. Si bien el tipo de producto influye directamente en la elección acertada del medio de venta, no es igual comprar helados por internet que paquetes de celulares. Es necesario resaltar que para el sector alimenticio es importante validar formas viables para que el consumidor vea el producto y lo pueda solicitar, es decir, identificar medios de compras preferidos para adquirir los productos, si la tendencia de las empresas

es vender directamente en sus instalaciones. Es también importante identificar la forma en cómo el cliente conoce el producto, por ejemplo, por internet o por conocimiento del establecimiento, ya que esto incide en medios de ventas como el domicilio. La elección del canal va ligada a conocer al consumidor y la inclinación por los gustos a la hora de comprar, si es habitual el uso del internet para comprar productos o si estos prefieren desplazarse hasta los establecimientos.

Según (Kotler, 2007, pág. 49) “(...)la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor, y observar las cadenas de valor de sus proveedores”, el éxito está en tratar a los proveedores como aliados de la compañía, identificar su importancia en la cadena de valor por ser donde inicia el suministro de la materia prima, si bien la compañía a nivel local ha de contar con uno o varios definidos, en el exterior requerirá un proveedor para lo cual se debe incluir en la investigación de mercado.

Encontrar el mejor proveedor para iniciar la internacionalización no es una tarea sencilla, para lo cual es esencial asesorarse de personas que tengan pleno conocimiento del mercado, de entidades como comercializadoras internacionales, realizar una preselección para entrevistarlos y medirlos en cuanto a los requerimientos que la compañía exija. En resumen es tener en cuenta las condiciones que requiere la empresa para la producción de su producto y que el proveedor atienda a estas, comparar precios, periodos de pago, tiempos de entrega, si maneja ofertas flexibles a modificaciones según el producto, según el alimento y las exigencias sanitarias o de calidad que se exijan en el mercado y que el proveedor pueda cumplir con estos requisitos.

Por otro lado, basado en las referencias anecdóticas de los casos estudiados, se encuentra relación con el autor (Galvan, 2003) donde expresa que debe identificarse la “demanda potencial” la cual abarca las particularidades positivas de un país, y a su vez las “barreras al comercio” para determinar los retos o dificultades que puede generar el mismo. Dentro de estas clasificaciones se encuentran las siguientes características.

Tabla 5

Variables de conocimiento del mercado

POSITIVAS	DESCRIPCIÓN	NEGATIVAS	DESCRIPCIÓN
Consumo estimado	Es el tamaño real del mercado para un segmento determinado en el país destino. Se tiene en cuenta la producción, importaciones y exportaciones de éste segmento.	Barreras arancelarias	Las medidas que tiene el país para el ingreso de productos o servicios del exterior. Estas barreras se traducen en los aranceles o derechos aduaneros que deben ser pagados en las fronteras.
Penetración de la importación	El porcentaje de aceptación del país destino en cuanto a importaciones del segmento determinado.	Barreras no arancelarias	Las restricciones legales que impone el país a determinados segmentos, como certificaciones de calidad, sanidad o llamados vistos buenos.
Ventajas de origen	Basado en experiencias de otras empresas colombianas que han exportado en	Distancia geográfica	La distancia expresada en millas entre el país origen al país destino.

	<p>el país destino, se puede obtener información sobre el concepto que tiene el consumidor respecto a los productos colombianos.</p>	<p>Tiene en cuenta los costos de los fletes.</p>
<p>Similitud del mercado</p>	<p>La similitud entre mercados reduce la incertidumbre de la aceptación en el país destino. Dentro de las similitudes el autor Sethi (1979) propone tener en cuenta las semejanzas en: salud y educación, consumo personal, producción, transporte y comercio.</p>	<p>Tipo de cambio</p> <p>Tipo de cambio entre monedas del país origen y el país destino, teniendo en cuenta el riesgo de la variación con efecto directo en los precios.</p>

Elaboración propia con información obtenida de (Galvan, 2003).

Luego de interpretar las variables planteadas en la Tabla 5 y verificarlas frente a los casos estudiados, se logra ejemplificar cada una de ellas para su mayor entendimiento. Para empezar, cuando los autores hablan de “consumo estimado” se enfocan en éste como un factor que permite que la empresa identifique con antelación un mercado y, conocer de este

el tamaño del consumo de su producto. La empresa Proceal exporta mojarra plateada a Florida, mediante estudios de Procolombia los cuales fueron transferidos a la compañía, se enteraron que en Estados Unidos el consumo de este producto es de 1,34 libras por persona, ocupando en la lista de los productos de mar más consumidos el puesto 4. (Procolombia, 2016). Este tipo de información es favorable porque así la empresa tiene un consumo estimado por parte de su segmento, saber lo apetecida o aceptada que es la tilapia y con resultados positivos como los del ejemplo, comienza a obtener razones válidas para elegir el país destino.

La penetración de la importación se traduce en la abertura comercial del país para importar determinado producto, es el caso de la demanda de los alimentos naturalmente cultivados y amigables con el medio ambiente que es cada vez mayor a nivel global. La cultura va cambiando de acuerdo al consumo sano, productos sin demasiados procesos productivos y químicos. La empresa Humus San Pío enterada de la actualidad, se encargó de asesorarse sobre procesos para optimizar y rehabilitar terrenos abatidos por el cultivo de productos agrícolas y el exceso de gasto de recursos. Mediante esto, obtuvo un oferente en el mercado chileno interesado por el abono que la empresa produce, caracterizado por la calidad y capacidad de recuperar terrenos afectados por el abuso de químicos (Procolombia, 2016). Conocer la demanda de productos específicos como la producción sostenible y responsable con el medio ambiente, abre una puerta para que las empresas piensen en ofrecer productos que cumplan con estas características y lleguen a otros mercados. Por eso se considera que otro factor para darle validez a la elección del mercado es conocer las importaciones del mercado respecto al producto.

La mejor manera de ilustrar una ventaja de origen se encuentra en la empresa Natural Foods, que inicia su internacionalización exportando únicamente pulpas de frutas a Estados Unidos y España. La ventaja de la compañía al ser originaria de Colombia, la llevó a que los mismos clientes del exterior le propusieran exportar papa criolla, ajíaco y sancocho congelado y listo para preparar. (Procolombia, 2016) Este ejemplo enseña que una empresa que aprovecha su origen llegando con lo que la caracteriza, analizan que en el exterior puede ingresar con una apuesta diferente para este mercado, productos que venderlos localmente no tendrán el mismo auge que venderlos al exterior.

Para efectos de esta investigación, se entiende por similitud de mercado territorios extranjeros donde hay colombianos viviendo y que serían felices con productos que les recuerde a su país y de la misma forma, cómo se reflejan semejanzas culturales de consumidor entre países. Según las empresas estudiadas se identifica que dentro de sus planes de internacionalización está la distinción de que en Latinoamérica se encuentran culturas alimenticias muy parecidas entre sí. Se identifica la preferencia de las empresas colombianas en expandirse principalmente a países de Latinoamérica por la cercanía geográfica y las semejanzas alimentarias. Según (Ngo de la Cruz, 2012) Latinoamérica tiene una alimentación basada en maíz, arroz, patata, plátanos, calabazas y carne. A su vez, la tendencia de los tres alimentos del día y los snacks entre comidas. Por esto, no significa mayor riesgo, dado que no se está ingresando a un mercado completamente opuesto, donde la alimentación es diferente y existe incertidumbre de la aceptación, esto representa entonces un efecto positivo para la elección del mercado.

Si bien los autores se refieren a barreras arancelarias como resultados negativos sobre el proceso de internacionalización, a lo largo de la investigación se descubre que las alianzas y acuerdos comerciales entre países es cada vez mayor, y se tienen en cuenta preferencias arancelarias que puede aportar un panorama positivo en el proceso de expansión a determinados mercados. Por ejemplo, hablando de la agroindustria de Colombia y el acuerdo de la Alianza del Pacífico, reportó efectos de desgravación de 8% a productos de la industria alimentaria. Dentro de estos productos están:

“Aceites y grasas, alimentos para animales, atunes frescos, congelados o refrigerados; azúcares y mieles, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, cacao, café, carne bovina, crustáceos y moluscos, derivados del cacao, derivados del café, flores frescas, frutas y hortalizas procesadas, granadilla, gulupa, lácteos, legumbres y hortalizas frescas, lima Tahití, peces ornamentales, piña, preparaciones alimenticias diversas, productos de confitería, productos de panadería y molinería, quinua, semillas y frutos oleaginosos, tilapia y trucha.” (Procolombia, 2016)

Se considera otro factor de la elección del mercado el indagar respecto al producto y los aranceles que tiene para ingresar a diferentes países, identificar si Colombia participa en acuerdos comerciales y goce de preferencias arancelarias sobre éste. La empresa puede

descartar destinos donde el ingreso se vea afectado por las medidas proteccionistas y encarezca el precio final. Este tipo de acuerdos como el mencionado por la Alianza del Pacífico muestra que para Colombia existen destinos donde el sector alimentos tiene grandes oportunidades, también se puede entrar a consultar otros acuerdos donde el país participe y aporte mejores oportunidades según el producto de la empresa que pretende internacionalizarse.

Así como las barreras arancelarias son vistas para esta investigación con un panorama positivo, las no arancelarias también pueden ser vistas igual. La empresa Novacampo por medio del acompañamiento de Procolombia, comprendió las exigencias de mercados como Europa y Alemania respecto a certificaciones de calidad. La empresa cuenta con certificación de Global GAP (buenas prácticas de la agricultura), y HACCP lo que asegura que todo el proceso desde producción hasta la entrega sea inofensivo. (Procolombia, 2016) Esto demuestra que conocer las exigencias de un determinado país en cuanto a certificaciones se trata, es un factor determinante para elegir el mercado, ya que existen países que tienen rigurosas condiciones de calidad para permitir la importación de productos extranjeros, por lo cual conocerlas y cumplirlas es fundamental para llevar a cabo el proceso de expansión.

La distancia geográfica entre países se traduce en costo de transporte, es por eso que la empresa Brinsa S.A optó por internacionalizarse exportando a países donde considera que llega económico, puesto que la sal como producto es de precio bajo y no puede verse afectado por un transporte caro. Dentro de este mercado al que ingresa está el Caribe, Suramérica y Centro. (Franco & Londoño, 2009). Tiene sentido, si un producto se caracteriza por ser “barato” no es efectivo que su precio aumente por el costo del flete desde su origen hasta destino. Por esta razón puede verse como un escenario negativo según el mercado que se tenga en mente, pero como se ha enfocado en esta investigación, la estrategia es volverlo un escenario positivo al corroborar en donde puede resultar menos costoso, sin afectar la competitividad por un precio más alto.

Por último, el tipo de cambio siempre va generar posibilidad constante de ganancia o pérdida monetaria. “Por poner un ejemplo, el café logró US\$629,9 millones en ventas en marzo, así que, comparando con los precios actuales, a los cafeteros les estarían ingresando

\$101.463 millones más que con el valor promedio del dólar en el tercer mes.” (Venegas, 2019). Esto muestra una cara de la moneda, puesto que para las importaciones, cualquier compra o inversión que se requiera hacer en el exterior se va a necesitar cambiar más pesos colombianos por dólares según el caso. Sin embargo, en relación a la exportación o generación de ingresos en el exterior para retornarlos al país, demuestra ventajas y aumentos económicos, por lo que se manifiestan dos posibles escenarios para la empresa colombiana: puede mantener sus precios en el exterior iguales y aumentar ganancias en peso colombiano, dado que para el cliente extranjero el precio continúa igual y para la compañía significa más pesos colombianos por los mismos dólares en que vende. El segundo escenario es bajar los precios en el exterior, dado que continuará recibiendo la misma utilidad y optará por competir por precio logrando obtener más participación en el mercado.

2.5 Propuesta Metodológica

Este capítulo abarca la propuesta metodológica para el desarrollo de la internacionalización, la cual fue identificada en el desarrollo de la investigación. Se proponen los siguientes factores de éxito para el proceso de internacionalización. Es preciso resaltar que el fin de la propuesta metodológica es aportar una orientación basada en casos estudiados de empresas internacionalizadas, se recomienda más allá de la orientación recibir asesorías personalizadas con agentes expertos del sector a nivel internacional, esto de acuerdo al país destino en el cual se lleve a cabo la investigación de mercado.

- Lo primero que se debe conocer son los modelos de internacionalización existentes, partiendo de la idea de que exportar no es la única forma de expandirse y esto debido a que existen compañías que prefieren evitar procesos de distribución física internacional, costes de aranceles o que simplemente quieren enfocarse en la producción y otorgar a terceros las actividades de comercialización pueden optar en estos casos por internacionalizarse por medio de maquilas, franquicias, licencias, Joint Venture y fusiones o adquisiciones.
- De acuerdo a las necesidades y condiciones que tenga la empresa en el estado actual, elegir un modelo y comenzar con el plan de internacionalización. Dentro de las condiciones es preciso validar la capacidad de producción (planta), la eficiencia para cumplir con los pedidos o compromisos, el personal preparado y dispuesto a llevar a cabo las actividades que se implementen en el plan de internacionalización, los recursos financieros actuales de la empresa y de estos cuánto prevé y dispone para invertir en esto.
- Luego de elegir el modelo y conocer el estado actual de la empresa, debe llevar a cabo cambios en la estrategia empresarial con la que ha permanecido a nivel local, se recomienda comenzar con la reestructuración de la misión y la visión de la compañía a mediano plazo incluyendo en estos la internacionalización como objetivo.
- La disposición y el compromiso de la empresa se verá reflejado cuando comienza a ejecutar acciones que van en pro de la visión empresarial, dentro de estas se destaca la creación de nuevos departamentos de comercio exterior, investigación y desarrollo, investigación de mercado, entre otros. Así mismo, la empresa debe

actualizar su información ante Cámara de Comercio, como la actividad económica. Si dentro de las condiciones actuales la empresa identifica que la planta de producción requiere de ampliación, es en este punto donde debe comenzar las acciones para mejorarla, también la compra de maquinaria que apunte a mejorar calidad y eficiencia si es requerida.

- Se identifica la importancia de la flexibilidad empresarial a los cambios y mejoras en sus procesos ya sea de producción o distribución según el modelo de internacionalización elegido, e incluso la adaptación a la posible necesidad de tercerizar algunos de sus procesos.
- Dentro de la flexibilidad se tiene en cuenta la consideración de crear alianzas comerciales con otras compañías como en los Joint Venture o Fusiones y Adquisiciones.
- La flexibilidad también aplica en la respuesta rápida en casos de adaptaciones requeridas en los diseños y apariencias del producto para efectos de ingreso y aceptación en un mercado.
- Es indispensable un equipo preparado y dispuesto a aportar sus conocimientos sobre comercio exterior y es parte del compromiso de la empresa capacitar al resto del personal y participar en asesorías y ferias internacionales donde estos puedan adquirir herramientas y aprendizajes técnicos en regulaciones internacionales, investigación de mercado, distribución, aranceles, incoterms, entre otros.
- La innovación es un pilar fundamental dentro de la internacionalización exitosa, es entonces donde esta puede darse a partir del producto mismo, empaque o embalaje, en cuanto a materiales ecológicos, biodegradables o reutilizables, lo cual es práctico para alargar el ciclo de vida, también se puede aumentar la calidad del producto, adquiriendo en la producción materias primas más eficientes o renovar presentación y tamaño.
- La innovación puede darse en múltiples áreas, por ejemplo en los procesos logísticos de entrega y retorno del producto, el servicio al cliente mediante herramientas informáticas que promueven la mejora en la comunicación y respuesta a solicitudes, incluyendo también quejas o reclamos. Sin embargo, la innovación pretende que la atención y el servicio mejore y las falencias disminuyan.

- En el área de marketing también puede innovarse de diferentes formas, se visualizan los beneficios de aprovechar el potencial del internet y la tecnología para atraer nuevos segmentos de mercado, utilizando recursos televisivos, redes sociales, avisos publicitarios en zonas más transitadas con el fin de que sea visible al cliente de forma constante. Dentro del marketing se propone innovar con un slogan llamativo y que en otras palabras “toque la emoción del cliente”, de fácil recordación, adaptabilidad de estos con acciones cotidianas.
- Para elegir un mercado destino es indispensable desarrollar la investigación de mercado, se identifican las variables infaltables en la misma: análisis de demanda, análisis de oferta y análisis de comercialización.
- El análisis de demanda requiere el conocer el comportamiento de esta en el mercado, conocer los productos más demandados por los consumidores, el tamaño del mercado en relación al consumo del sector alimenticio, identificar tipos de clientes y si es necesario sectorizarlos según criterios como edad, sexo, ocupación, entre otros.
- Analizar la oferta requiere también entender su comportamiento y este debe enfocarse en conocer la competencia en el mercado, las empresas existentes que se dedican al mismo sector, la experiencia que tienen, qué productos ofrecen, conocer las empresas más fuertes y con mayor participación del mercado.
- La comercialización requiere de gran análisis y en esta se tiene en cuenta el producto, la distribución y los proveedores.
- Se deben examinar las condiciones físicas del producto como diseños, formas y colores con relación a posibles modificaciones para la aceptación en un mercado, de igual forma que en el envase y empaque. El precio del producto debe compararse con el de la competencia en el mercado destino, validar si existen líneas económicas y las regulaciones en cuanto a los precios de comercialización.
- Para analizar el canal de distribución más eficiente debe ser de acuerdo al tipo de producto y modelo de internacionalización, si bien puede darse un canal con más de un intermediario como mayoristas o minoristas o por otro lado un canal directo que requiera solo distribuir desde la fábrica hasta el cliente directamente.

- También debe elegir el medio de venta apropiado y conocer el más habitual en el mercado destino, se proponen los más comunes como internet, en establecimiento, domicilio o catálogo. Esta elección va ligada al conocimiento del consumidor (análisis de demanda) y las preferencias al momento de comprar.
- Si bien puede ya contar a nivel local con un proveedor, es factible que según el proceso de internacionalización requiera nuevos proveedores en el exterior. En la investigación se recomienda a su vez conocer los proveedores en el mercado destino y en caso de requerirlo examinar minuciosamente criterios relevantes como el rendimiento de este frente a las solicitudes de la compañía, la economía, la cual va directa al precio, plazos de pago, tiempos de entrega.
- Es preciso además validar en la investigación de mercado variables que de acuerdo a la investigación se fragmentan en demanda potencial y barreras al comercio.
- Para identificar la demanda potencial se recomienda iniciar con el consumo estimado del producto y la cantidad de importaciones sujetas al sector de la compañía, lo cual se traduce en una razón para elegir el mercado si luego del análisis de la demanda se obtiene que el producto es apetecido y aceptado por el consumidor del exterior.
- Entender la imagen que tiene el cliente internacional del producto colombiano es necesario para potencializar las ventajas que tiene la compañía de acuerdo al sector y ubicación en el territorio. Las experiencias del consumidor en relación a productos colombianos puede generar una ventaja de diferenciación al ingresar al exterior con alimentos que poco se encuentran en otro mercado. Por otro lado, un factor predominante a la hora de elegir un mercado es la similitud de cultura alimenticia frente al local, ya que no aporta un riesgo alto en cuanto a la aceptación por ser productos que cotidianamente se consumen.
- Generalmente al escuchar “barreras al comercio” se reflejan mentalmente escenarios negativos en la elección del mercado, sin embargo la investigación se centra en dar un enfoque positivo al analizarlos acertadamente frente a un mercado. En primer lugar las barreras arancelarias que comúnmente utiliza un país para proteger su comercio nacional pueden traducirse en aranceles altos y detener la elección del mercado, sin embargo se considera oportuno validar los acuerdos

comerciales donde participa Colombia para identificar con que países se puede gozar de estos beneficios arancelarios.

- Las barreras no arancelarias implican identificar exigencias frente a vistos buenos, certificaciones de calidad, sanidad, entre otros, que exige un mercado para ingresar.
- Sin duda alguna, esto dará la seguridad de que el producto que se está enviando al exterior es un producto de calidad, y su vez, tiene la capacidad de cumplir con requisitos adicionales que pueda exigir determinado país.
- Entre más lejano sea el destino el valor del transporte puede resultar más costoso, por esto, la compañía debe tener claro que si pretende competir por precio, debe optar por un mercado que al distribuirlo los fletes no alteren el precio final.
- El tipo de cambio es un riesgo constante, sin embargo en cuando el valor aumenta, la empresa podrá optar por seguir vendiendo con el mismo precio para aumentar ganancias, o por disminuir el precio manteniendo la misma ganancia y adquiriendo mayor participación.

Tabla 6

Check list Propuesta Metodológica

CHECK LIST	SI	NO	N/A
1. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y CONDICIONES DE LA EMPRESA			
¿Identificó las necesidades de la compañía?			
¿Conoce los modelos de internacionalización existentes?			
¿Determinó el modelo que va aplicar?			
¿Evaluó las condiciones de la compañía?			
¿La planta actual tiene capacidad para cumplir la demanda del exterior?			

¿La compañía es eficiente y oportuna con el tiempo de entrega?

¿El producto tiene valor agregado?

¿Cumple con los estándares de calidad?

¿Determinó el presupuesto para destinar en la internacionalización?

2. DECISIÓN Y COMPROMISO

¿Reestructuró la estrategia empresarial?

¿Modificó misión y visión?

¿Requiere crear nuevos departamentos (comercio internacional, investigación y desarrollo, entre otros)?

¿Requiere comprar nueva maquinaria?

¿Actualizó información ante Cámara de Comercio?

¿Requiere tercerizar algún proceso?

¿La compañía es flexible ante los cambios?

¿Requiere crear alianzas con otras compañías?

¿Cuenta con un equipo de trabajo comprometido?

¿Existe personal con conocimientos en comercio internacional?

¿Requiere asesoría en comercio internacional (regulaciones, incoterms, distribución, aranceles, entre otros)?

¿Conoce o participa en ferias internacionales o macro ruedas?

3. INNOVACIÓN

¿El producto tiene un factor diferenciador?

¿El empaque es innovador (reutilizable, reciclable, biodegradable, entre otros)?

¿Tiene prácticas de servicio al cliente innovadoras (cercanas, empáticas, entre otras)?

¿Cuenta con prácticas innovadoras de retorno del producto (logística inversa)?

¿La compañía tiene página web?

¿Comercializa el producto por redes sociales?

¿Comercializa el producto por televisión?

¿Comercializa el producto por vallas publicitarias?

¿Cuenta con un slogan de fácil recordación para el consumidor?

¿Cuentas con varias líneas de productos?

4. CONOCIMIENTO DE MERCADO

¿Conoce los productos más demandados en el mercado destino?

¿Conoce el tamaño del mercado?

¿Requiere segmentar los clientes según edad, sexo, entre otros?

¿Conoce las empresas competidoras del mismo sector?

¿Conoce los productos que ofrecen estas empresas?

¿Conoce los precios de venta del mercado?

¿Identifica las empresas con mayor participación en el mercado?

¿Debe modificar diseño (formas, colores o tamaño) del producto para su aceptación?

¿Conoce los canales de distribución en el mercado?

¿Identifica cuál canal requiere para distribuir el producto?

¿Conoce los medios de venta comunes en el mercado?

¿Requiere un proveedor en el exterior?

¿Conoce los proveedores en el mercado?

¿Identifica los criterios que debe cumplir el proveedor para su elección?

¿El proveedor tiene la capacidad de responder a las exigencias de la compañía?

¿Tiene conocimiento del consumo estimado del producto en el mercado?

¿La compañía cuenta con ventajas de origen en el mercado?

¿Sabe en qué medida importan este producto?

¿El mercado (cultura alimenticia) es similar al local?

¿Conoce los aranceles que impone el mercado al producto?

¿Conoce los vistos buenos o certificaciones exigidos por el mercado?

¿Geográficamente el mercado destino está cerca?

¿El costo del flete afecta en gran medida el precio final del producto?

¿El tipo de cambio actual disminuye la ganancia o la aumenta?

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la propuesta planteada constituye el aporte propio resultante de la investigación, con el fin de ofrecer una guía general para aquella compañía que tiene dentro de sus planes ingresar al mercado internacional. Se brindan al empresario las pautas necesarias a verificar y cumplir mínimamente un 80% de ellas, para determinar la disposición y preparación de la compañía en el desarrollo de la internacionalización. Cabe recordar que no existe un sendero único para la internacionalización, sin embargo se enfatiza en los beneficios y oportunidades de prácticas exitosas analizadas en casos reales de empresas colombianas. Es por esto que se recomienda a la compañía verificar el check list propuesto y procurar obtener “SI” en la totalidad o en la mayoría de los ítems para desarrollar su plan de forma exitosa y triunfar en el exterior.

3. Conclusiones y Recomendaciones

3.1 Conclusiones

El objetivo principal de la investigación fue analizar aquellos factores determinantes en los procesos de internacionalización de las compañías estudiadas con el fin de proporcionar un modelo práctico que pueda ser útil para empresarios que estén considerando iniciar este proceso. En el desarrollo del trabajo se identificó para el primer capítulo la existencia de diferentes modelos de internacionalización (exportación, contrato de manufactura, licenciamiento, franquicia, Joint Venture, fusiones y adquisiciones) y cómo una compañía puede elegir uno o varios según sus necesidades y condiciones. Así bien, para que el empresario pueda determinar las condiciones actuales se reitera conocer la capacidad productiva, el cumplimiento de compromisos, análisis del producto, solidez en el mercado local, la fuerza laboral, recursos financieros y la dirección comprometida con el plan de expansión internacional.

En el segundo apartado se halla que la compañía debe comprometerse y tomar decisiones que reestructuren la estrategia enfocándose en la internacionalización, estas decisiones se reflejan en la modificación de la misión y visión, creación de nuevos departamentos dentro de la compañía, actualizar la información empresarial registrada ante Cámara de Comercio, considerar si requiere comprar nuevas máquinas de producción o ampliar la planta, equipos de oficina, softwares, entre otros. Se identifica además la flexibilidad y adaptación a los cambios, si resulta ser necesario tercerizar algún proceso, crear alianzas comerciales con otra compañía o el producto mismo requiera modificaciones físicas para la aceptación en determinado mercado.

Para el tercer capítulo se concluye que la innovación puede ser llevada a cabo en diferentes áreas de la compañía, además del producto, en el empaque, técnicas de retorno de residuos, en la atención al cliente, implementación de nuevas tecnologías, técnicas de marketing, slogan de recordación y publicidad sensitiva. El siguiente factor aborda variables generales que se deben tener en cuenta para que una investigación de mercado resulte efectiva, como analizar la demanda en el mercado destino, la oferta, los precios, los canales de distribución, los proveedores, así mismo estimar el consumo en el mercado, la penetración de la importación, existencia de ventajas de origen para productos colombianos, semejanzas

entre las culturas alimenticias, barreras arancelarias, no arancelarias, distancia geográfica y el tipo de cambio.

La investigación culmina con el quinto apartado, en el cual se entrega la propuesta metodológica, elaborada a modo de check list a partir de los resultados obtenidos con el fin de aportar una orientación basada en el análisis de casos reales en procesos de internacionalización exitosa.

3.2 Recomendaciones

Para efectos de la investigación se deducen las siguientes recomendaciones a evitar en el proceso y así prevenir errores.

Crear que el éxito del producto a nivel nacional va a ser igual en otros o todos los mercados, dado que existen diferencias culturales y significados de colores u objetos, lo cual puede generar que el producto exitoso en el mercado nacional, represente una ofensa en otro mercado determinado.

Pensar que en todos los mercados los consumidores adquieren los productos de la misma manera, aunque a nivel local es común comprar o adquirir productos en tiendas, súper o mini mercados, en otros países los hábitos de compra son por medio de internet y domicilio.

Ingresar a un mercado con un solo producto estrella y no diversificar el portafolio. Aunque el producto tenga un factor diferenciador y sea aceptado, se considera estar innovando en este o pluralizar su producción para aumentar posicionamiento.

Aventurar en el mercado internacional sin manejar orden organizacional a nivel local. Una compañía debe mínimamente tener estabilidad comercial a nivel nacional y una conformación empresarial sólida para así atreverse a ingresar a otro país.

Enfocarse y cumplir sólo los vistos buenos y certificaciones que exija un mercado determinado. En otras palabras, un producto por naturaleza desde su fabricación debe ser seguro y cumplir con estándares de calidad, por lo cual se considera que las demás certificaciones aporten valor añadido al producto.

Otorgar toda la responsabilidad a un solo proveedor. Se considera que es adecuado contar con segundas alternativas que aseguren el permanente ingreso de materiales que conserven la misma calidad sin que afecte el producto final.

4. Bibliografía

Albala, C., Kain, J., Burrows, R., & Díaz, E. (2000). *Obesidad: un desafío pendiente*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Alpina. (2019). *Alpina*. Obtenido de Alpina: <https://www.alpina.com/productos>

Araya, A. (2009). *El Proceso de Internacionalización de Empresas*. Valencia: TEC Empresarial.

Ávila, R. (2018). Así se mueve la publicidad en Colombia. *Dinero*.

Banco Mundial. (s.f). *Colombiatrade*. Obtenido de Colombiatrade: <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia>

Becoche Yule, L. M., & González Blanco, J. L. (2018). Influencia del TLC entre Colombia y Estados Unidos de América en el desempeño financiero. *Science of Human Action*, 261-285.

Beltran, C. H., Candela, M. J., & Gutierrez, A. A. (2010). *Internacionalización de las empresas colombianas casos exitosos: Colombina S.A Quala S.A Casaluker S.A*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Blázquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Facultad de Ciencias Económicas*.

Boronatt, G., & Leotescu, R. (2017). *Guía Práctica para la internacionalización de las empresas*. Wolters Kluwer España S.A.

Cardona, D., Balza, V., & Henríquez, G. (2017). *Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo*. Cartagena: Universidad Libre.

Castro, A. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación* (Vol. 2). Bogotá: Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia.

Colombiatrade. (22 de Enero de 2019). *Colombiatrade*. Obtenido de Colombiatrade: <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia>

Cuervo, A. (2004). *Dificultades en la internacionalización de la empresa*. Madrid: Universia Business Review.

CVN. (25 de 07 de 2018). Obtenido de CVN: <https://www.cvn.com.co/industria-alimentaria/>

Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Revista Enfoques*, 73-112.

Del Pino Casado, R., Frias, O. A., & Palomino, M. P. (2011). El control de sesgos en la investigación cuantitativa enfermera. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 4, 24-34.

Duarte, L., & González, C. (2017). *Metodología y Trabajo de Grado: Guía práctica para las ciencias empresariales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.

Escandon, D., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2013). *Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia, 2011*. Bogotá: INNOVAR.

Franco, M., & Londoño, A. (2009). *Branding: experiencias en algunas empresas del sector alimenticio*. Envigado: Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Gallardo, D. P., & Moreno, G. A. (2019). *Aprender a Investigar* (Vol. 3). Bogotá: Arfo Editores Ltda.

Galvan, I. (2003). *LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 45-60.

- Giraldo, M., & Juliao, D. (2016). *Gerencia de marketing*. Barranquilla: Ecoe ediciones.
- Guerrero, A. (2011). Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 61-80.
- Helados La Fresita. (2018). *Helados La Fresita*. Obtenido de Helados La Fresita: <https://www.heladoslafresita.com.co/nosotros/>
- Kotler, P. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educacion.
- Lombardo, G., Vallejo, M., M, C., & Martinez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 75-96.
- Lozano, M. (2003). Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales. *Revista de empresa*.
- Madero, S., & Barbosa, G. (2015). *Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial*. Monterrey: Contaduría y Administración.
- Manuais Practicos Da Peme. (s.f). *Como realizar un estudio de mercado*.
- Martínez, A., & Pérez, M. (2004). Servicio al cliente en la cadena de suministro: efecto de la adopción del EDI. *Revista de Economía y Empresa*, 75-94.
- Mejía, J., Gallego, A., Robledo, M., & Vélez, C. (2016). Análisis de las estrategias para posicionar una marca gastronómica: restaurantes del Barrio Provenza de Medellín. *Escenarios*, 72-90.
- Mesa, J., Álvarez, F., & Gonzalez, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD minister*, 63-90.
- Ngo de la Cruz, J. (2012). Alimentación en otras culturas y dietas no convencionales. *Curso de actualización pediatría 2012*, 355-367.
- Nutresa: Lecciones de expansión de una empresa nacional. (2017). *Dinero*.

Ortega, A., & Espinosa, J. (2015). *Plan de Internacionalización Empresarial, manual práctico*. Madrid: ESIC.

Palacio, A., Arévalo, P., & Guadalupe, J. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica*, 85-90.

Pedraza, M. M., & Gómez, G. A. (2011). *Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Grupo Nutresa*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Pineda Bello, S. A., & Moreno Coy, A. C. (2015). *Internacionalización de empresas colombianas. Caso exitoso: Alpina (Tesis)*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Pineda, Á., Sanabria, V., & Santana, A. (2011). *Internacionalización de las empresas colombianas. Casos de estudio: Hamburguesas el Corral y Pan Pa' Ya*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Poblete, C., & Amorós, J. (2013). *SCIELO*. Obtenido de SCIELO: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242013000100010&script=sci_arttext&tlng=e

Ponce, H. (Enero-Junio de 2007). La Matriz Foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

Portafolio. (2019). Las 10 mejores tecnologías empresariales de los últimos años. *Portafolio*.

Procolombia. (Marzo de 2016). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: <http://www.procolombia.co/publicaciones/casos-de-exito-la-colombia-del-si-se-puede>

Procolombia. (25 de Abril de 2016). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/acuicola-y-pesquero/nuevos-plazos-y-aranceles-para-fomentar-la-competitividad-en-los-mercados-internaci>

Procolombia. (2019). *Informe de Gestión 2018*. Bogotá.

Procolombia. (s.f). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA:
<http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

Rivera, J., & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadora del sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento y gestión*(31), 109-136.

Rivera, R., & Soto, R. (2010). *Empresas Multilatinas: Caracterización y examen de casos de interés*. Santiago: Universidad de Chile.

Robledo Ardila, C., & Ríos Molina, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes de Colombia. *AD minister*(2), 33-50.

Ruiz, C. P., & Angarita, P. E. (2013). *Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Super de Alimentos S.A*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Tortas y Tortas. (2019). *Tortas y Tortas*. Obtenido de Tortas y Tortas:
<https://www.tortasytortas.com.co/nuestra-historia>

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas*. Bogotá: Facultad de Administración.

Vásquez, R., & Cambra, J. (2010). *Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una pyme es posible*. Sevilla: Universia Business Review.

Venegas, A. (9 de Mayo de 2019). Lo bueno, lo malo y lo feo de que el dólar se cotice en \$3.300. *La República*.

Zárate, K. (s.f). *Estudio comparativo sobre el uso de patentes en los sectores de telecomunicaciones, automoción y farmacia*.

Zingone, L., & Ruiz, M. F. (2014). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*. San Vicente: Universidad de Alicante.