

**Lecciones derivadas para la internacionalización de la empresa Comapan a partir del
caso de éxito del Grupo Nutresa**

Camila Andrea Mogollón Velásquez

Karen Alejandra Melo Orozco

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2020

**Lecciones derivadas para la internacionalización de la empresa Comapan a partir
del caso de éxito del Grupo Nutresa**

Camila Andrea Mogollón Velásquez
Karen Alejandra Melo Orozco

Director
Cristian Samir Ulloa Ramos

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2020

Resumen

El objetivo de este artículo es derivar lecciones aprendidas del proceso de internacionalización del Grupo Nutresa para la empresa Comapan. Para ello, se realizó un diagnóstico de la empresa Comapan en cuanto a la historia de la empresa, la estrategia que ejecutan para lograr un buen posicionamiento en el mercado nacional y, asimismo, poder obtener una expansión en el mercado internacional, además los productos que han tenido mayor reconocimiento a nivel nacional. Por otra parte, se hizo un análisis del Grupo Nutresa, en cuanto a su modelo de internacionalización, estrategias, plataformas de distribución y alianzas internacionales, y finalmente se derivaron lecciones aprendidas para el caso de internacionalización de la empresa Comapan. El esquema de la investigación es documental de tipo descriptivo, se concluye con esta información que los procesos de internacionalización siguen unas etapas que cumplen con el modelo Uppsala, donde se inicia con exportaciones esporádicas, se presentan alianzas internacionales y comerciales, se crean canales de distribución propia y/o plantas de producción, estos son aspectos que debería tener en cuenta la empresa Comapan para lograr su proceso de internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización, exportación, estrategias, alianzas, distribución, plataformas productivas

Abstract

The objective of this article is derive lessons learned from Grupo Nutresa internationalization process for the Comapan company. To do this, a diagnosis of the Comapan company was made as for the story of the company, the strategy they execute to achieve a good position in the national market and, likewise, to be able to obtain an expansion in the international market, addition the products that have had greater recognition to level national. On the other hand, an analysis made of Grupo Nutresa was it out, regarding its internationalization model, strategies, distribution platforms and international alliances, and finally lessons learned were derived for the case of internationalization of the Comapan company. The research scheme is documentary of type descriptive, it is concluded with this information that the internationalization processes they follow some stages that comply with the Uppsala model, where it begins with sporadic exports, international and commercial alliances are presented, distribution channels are created own and / or production plants, these are aspects that the Comapan company should have into account to its process of internationalization.

Key words: Internationalization, exportation, strategies, alliances, distribution, productive platforms

Introducción

La globalización y el constante avance tecnológico que experimenta el mundo ha impulsado a los empresarios a incursionar en otros mercados adaptándose a los cambios constantes que se evidencian a nivel internacional; para esto, tienen que manejar tendencias vanguardistas y desarrollar estrategias enfocadas en innovación con el fin de lograr expandir sus negocios a otros países. En Colombia, al igual que en otros países de la región, las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para las economías, tanto por su aporte a la producción como por la empleabilidad que generan; es por esta razón que muchas de estas dentro de sus objetivos contemplan las exportaciones de sus productos o servicios, pero al momento de intentarlo, se enfrentan con una serie de barreras las cuales limitan la posibilidad de tener éxito en dicho proceso.

Con esta investigación se espera identificar las lecciones aprendidas del caso de internacionalización del Grupo Nutresa como referencia para eliminar las barreras de internacionalización que ha enfrentado la empresa Comapan, siendo esta también una empresa del sector de alimentos muy bien posicionada en el mercado interno colombiano.

Nutresa ha sido considerada en la región como una de las multilatinas más importantes del país ya que su proceso de internacionalización fue exitoso en la medida que implementó estrategias de innovación para ingresar a diferentes mercados, en particular, modelos de negocio que diversificaron el portafolio de productos y una estrategia de marketing que estudia de mejor manera el comportamiento del consumidor.

Asumir riesgos, las alianzas y fusiones estratégicas son vistas como alternativas para las empresas pequeñas y medianas, siendo un desafío para incursionar en otros mercados, se propuso como base el modelo de internacionalización, porque pertenece al mismo sector de alimentos y por ser un modelo de posicionamiento externo; Esta empresa planteó un modelo efectivo y tiene presencia directa en diferentes países como Colombia, Chile, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Perú, República Dominicana y Malasia.

Por otro lado, se analiza el caso de la empresa Comapan, que puede ser un prototipo de internacionalización ya que es una empresa 100% colombiana con una amplia gama de productos alimenticios de panadería. Esta cuenta con una trayectoria de más 60 años en el mercado colombiano, es una de las marcas preferidas a nivel nacional, su planta puede

llegar a producir 7,5 millones de unidades de productos de harina durante un mes, pero hoy alcanza los 5 millones de unidades. Del total de los ingresos de la compañía, 38.507 millones de pesos corresponden a las ventas de su pan tajado, el resto, lo comparten los productos de pastelería, las galletas, las conservas y salsas, cuenta con cinco plantas para desarrollar cada una de las categorías de producto que tiene (El Portafolio, 2017).

El alcance documental de este trabajo espera mostrar el modelo de internacionalización aplicado por el grupo Nutresa y a partir de este, derivar lecciones que se puedan aplicar al proceso de internacionalización de Comapan, por medio de datos cualitativos que aporten a la investigación.

Como resultado fue posible concluir algunas lecciones derivadas a partir del caso de éxito del Grupo Nutresa que se puedan aplicar al caso de la empresa Comapan, como lo son inicialmente el buen posicionamiento de marca dentro del mercado interno, esto para tener los recursos suficientes para solventar el proceso de internacionalización, la rentabilidad de la empresa dentro del país de origen es indispensable para el apalancamiento financiero en los mercados del exterior. Por otro lado, el primer mercado objetivo que sean países cercanos con costumbre y culturas similares esto para que sus productos fueran bien acogidos en estos nuevos mercados; las alianzas y fusiones estratégicas con empresas extranjeras bien posicionadas en el mercado internacional como vehículo para comercializar y distribuir sus propios productos en el exterior.

Este artículo se divide en siete secciones La primera el marco de referencias donde se encuentran las barreras a la internacionalización, el referente teórico con los modelos de internacionalización. En la segunda sección, la Metodología con sus fases de investigación, análisis de datos y recolección de datos; en la tercera sección la empresa Comapan, que contiene los hitos empresariales, el modelo organizacional, los objetivos de la empresa, su portafolio de productos; las plantas y centros de producción y distribución de Comapan. En la cuarta sección se presenta el Grupo Nutresa, donde se presentan, los hitos empresariales del grupo, los objetivos estratégicos, las estrategias de internacionalización, las etapas del proceso de internacionalización, exportaciones, alianzas, distribución y plataformas productivas. En la quinta sección se presentan las lecciones derivadas del artículo. En la sexta sección se encuentran las conclusiones y recomendaciones; En la séptima y última sección las referencias.

1. Marco de referencia

Barreras de Internacionalización:

Las principales barreras al momento de internacionalizar una pyme son: la limitación de recursos financieros, la falta de información y conocimiento de otros mercados, la falta de familiaridad con las costumbres, el lenguaje, las prácticas comerciales, el marco regulatorio y legislativas con el país de destino.

La limitación de recursos y capital, los trámites administrativos, el papeleo el cual consume bastantes recursos y tiempo, la creación de un departamento de exportación que se haga cargo de estos procesos, representa exigencias de recursos financieros, también existen otros tipos de exigencias dentro del marco normativo del país objetivo las cuales la empresa debe cumplir obligatoriamente para entrar a competir como lo son estándares técnicos, certificaciones, etiquetados. (Reyes, 2007)

Además, los principales obstáculos que presentan las empresas que se internacionalizan por procesos, son la falta de conocimiento del mercado y la poca experiencia, estos obstáculos pueden reducirse por medio del estudio y la toma de decisiones graduales en el mercado internacional. (Tabares, Anzo & Estrada, 2014). A partir de lo anterior las empresas promueven distintas experiencias internacionales y tiene mayor capacidad para competir en el mercado.

Se puede destacar 4 principales obstáculos o barreras internas a los que se puede enfrentar una Pyme dentro de su proceso de internacionalización: limitaciones de recursos financieros, dificultad para identificar clientes o socios comerciales potenciales en otros países, falta de personal directivo preparado y la dificultad para tener información asertiva sobre los mercados extranjeros. Dentro de las limitaciones de recursos financieros de las pymes que se encuentran en un proceso de internacionalización se encuentran aspectos como el funcionamiento interno de la compañía es por eso que es vital tener capital para sostener y financiar sus actividades productivas, comerciales y de marketing. Por otro lado, las empresas también pueden emplear créditos que sirvan de apalancamiento para lograr sus exportaciones.

La dificultad de las empresas para identificar diferentes socios o clientes potenciales en el exterior es un obstáculo principal para que las pymes fracasen en su proceso de internacionalización, ya que pese a la cantidad de información que se pueda encontrar en la internet, mucha de esta no aporta datos reales que aporten o contribuyan en gran medida a la toma de decisiones esto conlleva a que las empresas inviertan en un capital humano lo suficientemente idóneo y experto en tema de relaciones comerciales internacionales.

La dificultad que enfrentan las empresas para tener información exacta sobre los mercados extranjeros es una barrera importante si bien se encuentra ligada a otras dificultades para la obtención de información asertiva, esta impacta en los avances tecnológicos de la internet y las diferentes investigaciones de mercados, para esto los diferentes países ofrecen a las empresa, paginas donde puedan obtener información de mercados extranjeros actualizada y lo mas exacta posible, en el caso de Colombia, Legis Comex y Procolombia; estas herramientas son de gran utilidad para las empresas que quieren iniciar su estudio de mercado para así tomar decisiones de internacionalización.

La falta de personal directivo preparado, la carencia de capital humano idóneo es un obstáculo muy común dentro de las pymes ya que en pocas se encuentra personal que hable más de un idioma, siendo esto de vital importancia para las negociaciones con cliente en el exterior, cuando una empresa se encuentra en proceso de internacionalizar sus productos debe tener contemplado dentro de su planeación estratégica contratar personal altamente capacitado para dirigir las negociaciones. (Fanjul,2017)

También se pueden presentar otro obstáculo o barreras externas a las empresas, siendo también importantes y que se deben tener en cuenta, como es el riesgo político, ya que este riesgo es un poco impredecible, depende netamente de las decisiones económicas gubernamentales, como tasa de cambio, aumento de aranceles o costos a las exportaciones, mayor exigencia en la documentación, certificaciones, o cambios de tipo normativo. Los acuerdos o tratados que establezca el país con otro países que puedan beneficiar las operaciones de exportaciones lo anteriormente dicho sumado a las diferentes situaciones que se puedan presentar al momento de los cobros, retrasos en las entregas de mercancías, da como resultado que algunas empresas fracasen en los proceso de internacionalización, cabe aclarar que este impacto es diferente en cada empresa y dependerá de algunos factores como directivos y organizativos (Fayos Gardo, Calderon, 2013).

Clasificaciones barreras a la internacionalización

Internas	Informacionales	
	Funcionales	
	Marketing	Producto Precio Distribución Logística Promoción
Externas	Procedimentales	
	Gubernamentales	
	"Task barriers"	
	Del entorno	Económicas Politico-legales Socioculturales

Figura 1. Clasificaciones barreras a la internacionalización. Fayos Gardo,Calderon, (2013).

La problemática que presentan las empresas del sector agroalimentario específicamente de acuerdo al estudio de Fayos y Calderon en el 2013 consiste en hacerle frente a la competencia, superar las barreras comerciales, el conocimiento de los mercados exteriores, la falta de recursos financieros, la red de distribución en el exterior y el aseguramiento de sus operaciones exteriores, es por esto que se evidencio que los problemas logísticos y de transporte presentaron principal relevancia frente a otros sectores.

En Colombia, una buena parte de las pequeñas y medianas empresas han comenzado a exportar como consecuencia del posicionamiento del mercado local y con base en un ciclo de experiencias; en la actualidad, las pymes buscan involucrarse en mercado internacionales para incrementar sus ventas. Uno de los factores que impiden la continuidad de las pymes en Colombia es el alto riesgo de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, lo cual conduce a una baja solidez de su estructura financiera. (Caldas, 2016).

Un estudio de Towers Watson identifico algunas etapas en el proceso de evolución por el cual deben pasar las empresas para llegar a un nivel de multinacional como los son: Exportadora, que son aquellas empresas que a través de unidades locales dedicadas a la distribución y venta de sus productos en otros países, calificando a esta como de expansión inicial; Multidomestica, que son compañías que cuentan en otros países con subsidiarias manejadas localmente; Multinacional, estas son empresas con filiales en diferentes países y un sistema global de distribución; por ultimo Global, siendo esta una empresa que maneja la misma imagen y marca en todos los países para comercializar sus productos (Caldas,2016).

De lo anterior y de acuerdo a estudios del total de las empresas solo el 6% pudo considerarse como globales.

En Colombia se destaca la importancia de las multilaterales ya que se estima que aporta el 2,5% del PIB del país, además por tener reconocimiento por la alta competitividad y crecimiento a nivel internacional. (Dinero,2015). Por medio de una expansión internacional orgánica que consiste en el crecimiento por las exportaciones de la empresa, alianzas estratégicas, socios y negocios, en Colombia se destacan empresas como: Nutresa, Agos, Epm, Davivienda, Avianca, entre otras.

Se puede concluir que unas de las características del éxito de una empresa que se vaya a internacionalizar es poseer un alto nivel de innovación, estrategias de reinversión, de mercado de publicidad, debe ser totalmente tolerante al cambio, versátil. El caso del Grupo Nutresa que tuvo en cuenta como factor principal la correcta elección de su primer mercado objetivo, un país de poca distancia y con el cual tiene buenas relaciones comerciales así

mismo poder enfocar sus productos y manera de comercialización que vayan acordes a las necesidades y gustos de dicho mercado. Se tuvo en cuenta otro factor fundamental como lo es la alianza o adquisición de empresas locales que ya estén posicionadas para facilitar el ingreso de sus nuevos productos en el mercado y para asegurar una cadena de suministro sostenible. La excelente dirección y planeación estratégica del Grupo Nutresa, le dio bastante relevancia a la conformación de una cadena de abastecimiento sólida para que sus productos sean de la mejor calidad y bajo costo. (Pedraza Medina, Gómez Giraldo, 2011).

La dinámica empresarial en Colombia hace un análisis teniendo en cuenta el tamaño, la internacionalización y el comportamiento sectorial, fundamentándose en los destinos geográficos, la situación financiera de las empresas, teniendo en cuenta información de la confederación de cámaras de comercio de Colombia, uno de los factores que impiden la continuidad de las pymes en Colombia es el alto riesgo de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, lo cual conduce a una baja solidez de su estructura financiera,

Las características del éxito de una empresa en su objetivo de internacionalizarse son: (1) poseer un alto nivel de innovación, (2) estrategias de reinversión, (3) estrategias de mercadeo y de publicidad, y (4) una empresa que debe ser totalmente tolerante al cambio, versátil y flexibilidad para adaptarse al entorno.

Referente teórico

Modelo Uppsala:

El modelo Uppsala propone que las empresas se internacionalizan bajo la cadena de establecimientos, lo que significa que dicho proceso inicia de una experiencia de exportación que se basa en la ayuda de agentes intermediarios hasta evolucionar en un proceso de inversión extranjera directa. (Tabares, Anzo, Estrada, 2014).

Por medio de la evolución y la actividad económica internacional, las formas de apertura de las empresas deben iniciar en los mercados domésticos, y posteriormente con la experiencia y los recursos producidos, ingresarían en el mercado extranjero a través de representantes independientes, luego con una subsidiaria y, finalmente, con la producción en el exterior. (Brenes, 2007).

El modelo Uppsala busca ser un mecanismo explicativo esencial sobre las etapas del proceso de internacionalización, cubriendo el espacio dejado por el abordaje económico, este modelo hace énfasis a la empresa individual en el cual se observan dos aspectos importantes que son:

1. Adquisición gradual, integración y uso de conocimiento sobre mercados y operaciones externas.

2. Su compromiso es cada vez más exitoso en los mercados extranjeros.

En el modelo Uppsala, las empresas pasan por etapas necesarias y secuenciales, limitándose a un mercado a la vez, siendo físicamente cercanos al país de origen. (Vargas, 2017). De acuerdo a esto las empresas conforme tengan conocimiento en el mercado, van ingresando en los mercados internacionales y van adquiriendo más aptitudes en el comercio internacional.

Las empresas cada vez van involucrando un mayor nivel de recursos a medida que su experiencia y conocimiento aumenta. (Prieto, 2011).

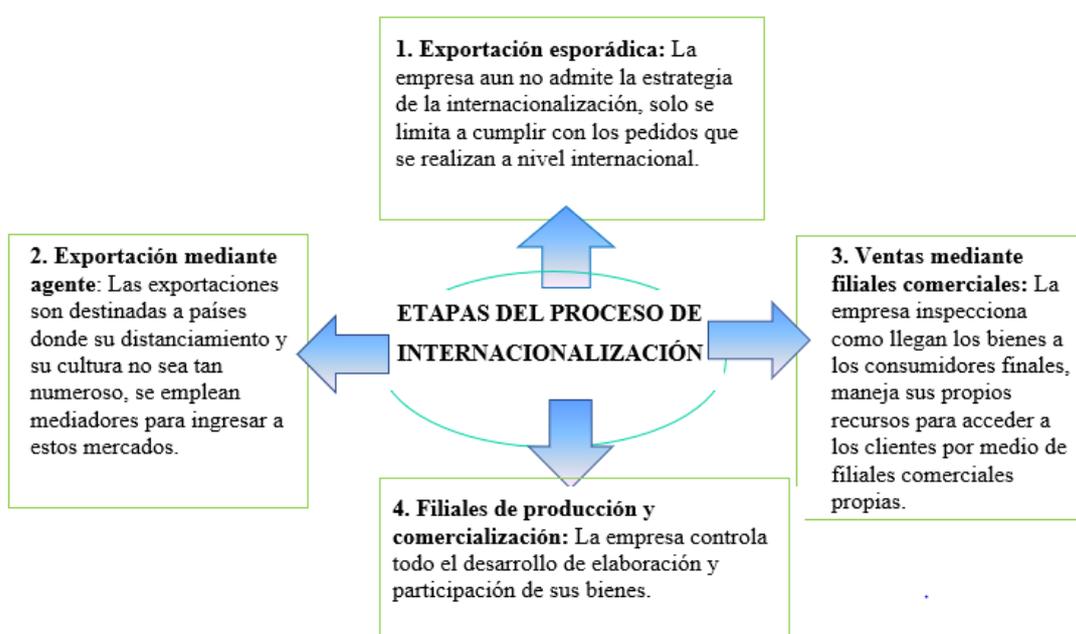


Figura 2. Etapas del proceso de internacionalización. Elaboración propia con aportes de Prieto, (2011).

Modelo de redes

En el modelo de redes se expresan las relaciones de redes como determinantes para la selección de mercado, donde la empresa sigue una red en los mercados extranjeros y su ascendiente selección de método de entrada, esta relación se da de forma directa con sus clientes, proveedores y distribuidores. (Zarate, 2013). Este modelo demuestra el aprovechamiento de las relaciones de redes por medio de las empresas en su proceso de internacionalización.

Adicionalmente, no se describe a cuáles países ingresara o se expandirá una empresa, las empresas accederán a los países en donde tengan vínculos de redes disponibles. Este modelo

espera que las empresas instauren su negocio para desarrollar, proteger y coordinar relaciones con diferentes actores. (Zarate, 2013).

En el modelo de redes la empresa individual depende de los recursos controlados por otras empresas, el acercamiento a estos recursos externos se ejecuta por medio de las relaciones de intercambio, las cuales se establecen entre las empresas. Estas relaciones son progresivamente establecidas, sostenidas, desarrolladas y rotas para dar rentabilidad económica a corto plazo y crear posiciones en la red que se comprometan a su perduración y desarrollo de la empresa a largo plazo. (Rodríguez, 2011). Según lo anterior para que las empresas tengan un mayor crecimiento muchas veces deben crear alianzas para tener intercambios de recursos tanto físicos y conceptuales, lo que permite una mejor estabilidad financiera.

La consolidación de negocios puede verse influenciada positivamente por las redes personales, podrían ayudar a disminuir la vinculación de las pequeñas empresas de sus propios recursos y así incrementar la tendencia de internacionalización. Las Pymes al emplear las redes podrán sobre pasar las restricciones del crecimiento, permitiendo que las empresas pueden tener acercamiento a recursos y nuevos mercados. (Pinilla, 2016). Por medio del aumento de comercio de las empresas, podrían generar su propia demanda y participación en el mercado internacional, a su vez las pequeñas y medianas empresas podrían realizar acciones estratégicas que permitan adaptarse en los mercados extranjeros.

El enfoque de redes es la búsqueda de una táctica para entrar en mercados del exterior o la indagación de socios estratégicos a modo de entrada a mercados internacionales, lo cual permite disminuir los riesgos que se puedan tener en la internacionalización. Por medio de este enfoque los empleados de las compañías deben enfocarse en que si tienen los recursos y oportunidades se podrán situar en los mercados externos. (Rojas, Yzaguirre, 2018). Por medio del modelo de redes las empresas pueden determinar diferentes estrategias para acceder al mercado internacional y así mitigar las contingencias que se pueden presentar al ingresar a dicho mercado.

En el proceso de internacionalización la empresa puede aumentar el número y la magnitud de sus relaciones con las diferentes partes del sistema en otros países, en las cuales se aprovechan las ventajas relacionadas a esas redes. (Villarreal, 2006).

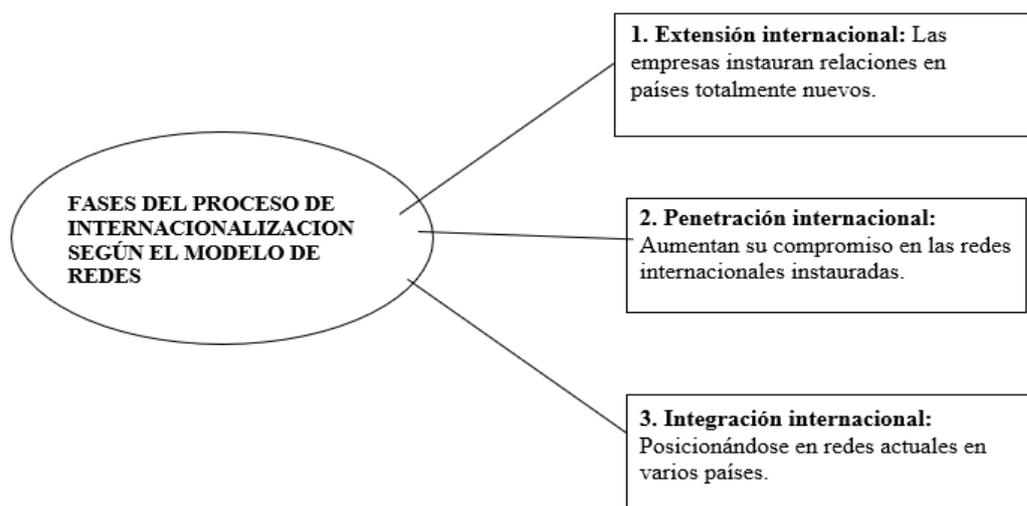


Figura 3. Fases del proceso de internacionalización. Elaboración propia con aportes de Villarreal (2006).

Joint Venture:

Es el acuerdo entre dos o más partes y consiste en colocar en común sus recursos financieros, intelectuales y materiales para llevar a cabo una actividad comercial por medio de la cual se pueden obtener beneficios para ambas partes, así mismo también comparten el riesgo inherente a esta actividad, este proyecto que crean dos o más empresas combinando sus habilidades y recursos para así obtener los objetivos propuestos; este acuerdo tiene características específicas como ser de duración limitada de tiempo y de naturaleza contractual. (Sierralta Ríos, 1997).

2. Metodología

El enfoque de esta investigación es un enfoque cualitativo que se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), y se caracteriza por que se guía por áreas o temas significativos de investigación. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014). Otra característica de este enfoque cualitativo es que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni predeterminados, con el fin de obtener las perspectivas y puntos de vista de diferentes personas como lo son (emociones, experiencias y aspectos subjetivos).

Así mismo se deben utilizar técnicas de recolección de datos e indagación más flexibles, ya que esta investigación se fundamenta en la perspectiva interpretativa y a partir de las experiencias se construye el conocimiento.

A través de los estudios descriptivos se establecen las propiedades, características y los perfiles de personas, comunidades, procesos o cualquier otro aspecto como los mencionados anteriormente, que se puedan analizar, lo cual permite medir o recolectar información de forma individual o en conjunto según las variables que se estén estudiando. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Respecto al planteamiento de la investigación es de tipo documental puesto que se recopila y se elige la información por medio de libros, periódicos, documentos de investigación, informes, videos, etc.

Fases de la investigación

1.Recolección de la información : Para el desarrollo de esta investigación la información recolectada se realizó por medio de páginas web ,artículos ,Google Académico, documentos de investigación, informes, videos y libros ,para la descripción de los hitos empresariales de la empresa Comapan se indago acerca de la historia de la empresa a través de un blog de esta empresa ,así mismo por medio de un artículo de El Tiempo que productos han tenido mayor posicionamiento en el mercado nacional y cuáles son sus puntos de distribución .

Adicionalmente se realizó una investigación en el libro Bitácora de una multilatina para analizar el proceso de internacionalización del Grupo Nutresa, hemos documentado varios aspectos dentro de las páginas web como informes, documentos de investigación donde se realizó una interpretación de su propio modelo de internacionalización y la evolución que han tenido en el mercado nacional e internacional.

Tabla 1.

Fases de la investigación

Objetivo Específico de la Investigación	VARIABLES	Cualitativo/Cuantitativo	Fuentes
Describir los hitos empresariales de la empresa Comapan y su posicionamiento en el mercado nacional.	Historia de Comapan. Modelo organizacional de la empresa Comapan.	Cualitativo	Blog Documentos de investigación.

	<p>Objetivos de la empresa Comapan .</p> <p>Portafolio de productos Comapan.</p> <p>Puntos de venta de la empresa Comapan.</p> <p>Planta de producción de la empresa Comapan.</p> <p>Centros de distribución de la empresa Comapan .</p>		<p>Página web de la empresa Comapan .</p> <p>Videos</p> <p>Artículos</p>
<p>Analizar el proceso de internacionalización del Grupo Nutresa y su generación de soluciones ante barreras que plantea el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Historia del Grupo Nutresa.</p> <p>Objetivos del Grupo Nutresa.</p> <p>Estrategias de internacionaliz</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Página web Grupo Nutresa.</p>

	ación Grupo Nutresa. Modelo internacionaliz ación Grupo Nutresa. Empresas exportadoras . Alianzas internacionales . Alianzas estratégicas. Distribución propia . Plataformas productivas .		Docu mentos de investiga ción. Infor mes del Grupo Nutresa. Libros
--	--	--	---

Nota: Elaboración propia.

2. Análisis de datos: La información mencionada en la recolección de datos se organizará de la siguiente manera

En la primera sección se realiza una caracterización de la empresa Comapan, donde se analiza la historia por medio de una línea de tiempo de cómo ha evolucionado con sus productos, asimismo el modelo organizacional donde se describen las respectivas funciones dentro de la empresa, la estrategia de la empresa Comapan donde se ven reflejadas las variables que tienen en cuenta para su posicionamiento en el mercado nacional, el portafolio de productos donde se analiza toda la línea de producción ,los puntos de venta y sus centros de distribución donde se describen en qué ciudades tiene mayor posicionamiento.

En la segunda sección se realizó la clasificación sobre los siguientes aspectos ;inicialmente se realizó una línea de tiempo que muestra los principales hitos empresariales del Grupo Nutresa ,los objetivos estratégicos donde se analizan los proyectos que tiene la empresa a futuro, se elaboró un esquema donde se identifican las estrategias de internacionalización ,análisis sobre el modelo Uppsala aplicado por el Grupo Nutresa para su proceso de

internacionalización ,así mismo se realizó un análisis sobre las empresas exportadoras, las alianzas tanto estratégicas e internacionales que ha tenido ,la distribución propia que tiene proyectada por medio de varias alianzas y sus plataformas productivas en las cuales tuvo una mejor expansión en el mercado internacional.

En la tercera sección se organizan las lecciones aprendidas del Grupo Nutresa para el caso de la empresa Comapan, donde lecciones se refiere a instrucciones teóricas o prácticas que han desarrollado otros autores, para que puedan ser adecuadas a otros casos.

Sección 1

3. Comapan

La empresa Comapan inició con la elaboración de un ponqué redondo ,luego de ello se ha desempeñado por ser una de las primeras empresas que ha comercializado el pan tajado en Colombia y por medio de este producto tener mayor posicionamiento en el mercado nacional ,a pesar de que ha tenido éxito con el pan tajado ha decidido innovar con nuevos productos entre ellos se encuentran galletas, brownies ,salsas y productos de panadería ,para cada uno de estos productos tiene una planta de producción y puntos de venta donde se ofrecen toda la línea de productos.

3.1 Hitos empresariales de la empresa Comapan

La empresa Comapan dio origen en una pequeña panadería en el año 1950, los fundadores de esta empresa fueron 5 adolescentes que empezaron a comercializar un nuevo tipo de pan que no era muy usual encontrar en las tiendas de Colombia y a su vez las personas no estaban acostumbradas a consumir un sándwich, de esta forma dieron a conocer el pan tajado.

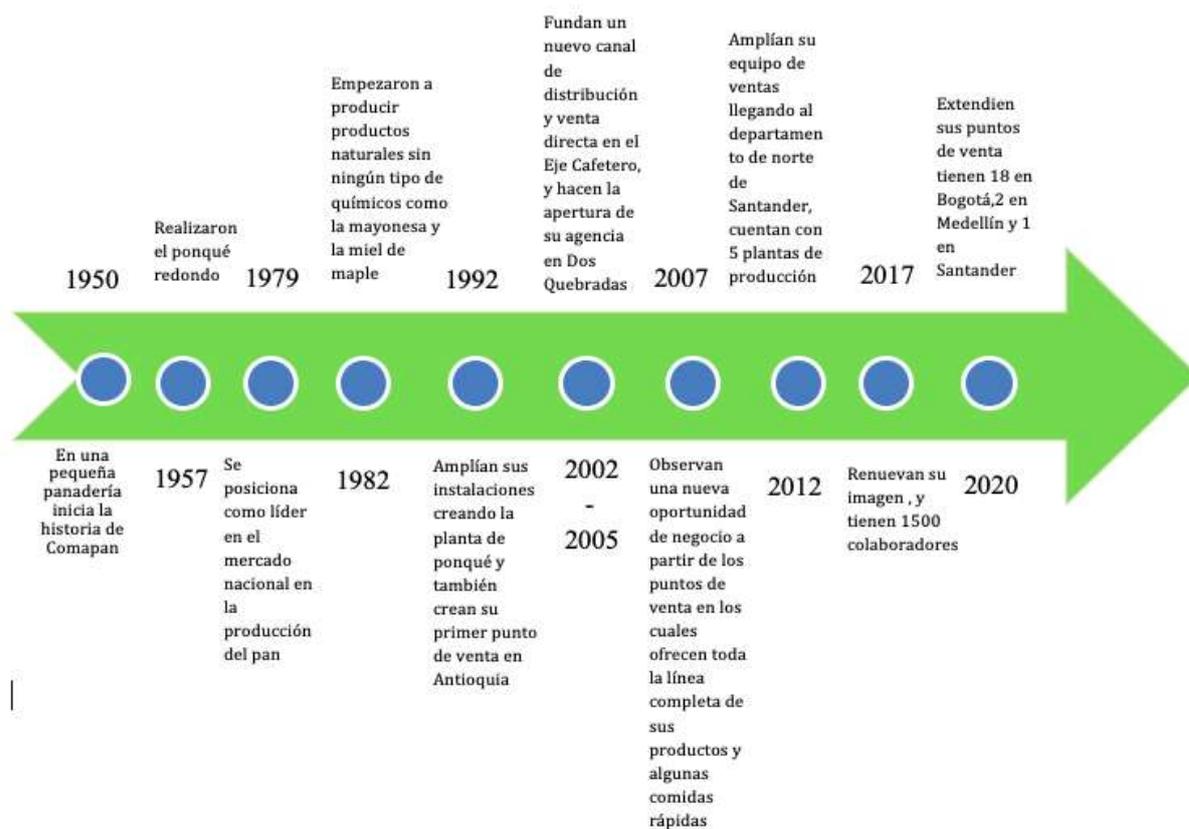


Figura 4. Nota: Línea del tiempo Comapan. Elaboración propia, con aportes de Comapan, (2013)

Luego de comercializar con el pan tajado en el año 1957 decidieron realizar un ponqué redondo el cual obtuvo una gran tendencia en el mercado más sin embargo las amas de casa preferían más el pan tajado. Para el año 1979 se llevó a cabo la II Feria de Exposición Internacional Agropecuaria e Industrial Afines, en la cual se afirma que Comapan es el líder en el mercado nacional de la producción de pan tajado.

Comapan empezó a realizar una extensión en el mercado en el año 1982 llegando así a crear sus propios productos que fueran 100% naturales y no tuvieran ningún tipo de químicos como lo era la mayonesa y la miel de maple. La producción de pan y ponqué se fue incrementando en el año 1992, por lo tanto, la empresa empezó a ampliar sus líneas de producción, asimismo crearon la planta de ponqué y su primer punto de venta en Antioquia.

Luego de tener un gran éxito con estos productos entre los años 2002-2005 instauran un nuevo canal de distribución y venta de forma directa en el Eje Cafetero promoviendo la apertura de una nueva sucursal en Dos Quebradas, de igual modo construyen una planta especial para la elaboración de sus galletas teniendo de esta forma una mejor textura, sabor y calidad.

Al realizar la importación en el año 2007 de la harina de trigo de países como USA, Canadá y Argentina para ofrecer productos de calidad, encontraron una nueva oportunidad de negocio, lo cual les permitió abrir sus propios puntos de venta para dar a conocer a los clientes toda su línea de productos y a su vez vender comidas rápidas.

Cada producto tiene su propia línea de producción, para el año 2012 se registran 16 puntos de venta a nivel nacional y tienen 5 plantas de producción especializadas para cada uno de sus productos. Deciden cambiar su imagen para el año 2017 ya que inicialmente habían imitado la marca Wonder la cual tiene los puntos azul, amarillo y rojo en su presentación, esta solo se comercializaba en Norteamérica. (Garcia, 2016). Tienen aproximadamente 1500 colaboradores.

Aumentaron sus puntos de venta en Bogotá tienen 18, en Medellín 2 y en Santander 1, en estos muestran todo su portafolio de productos los cuales son los panes, tostadas, ponqués, mermeladas, galletas y su línea de salsas. Además, registran más centros de distribución los cuales se encuentran en Antioquia, Valle del Cauca, Eje Cafetero y los Santanderes. La única planta de producción que tiene la empresa Comapan actualmente se encuentra en Bogotá y cuenta con 670 empleos directos y aproximadamente 560 indirectos.

3.2 Modelo organizacional de la empresa Comapan

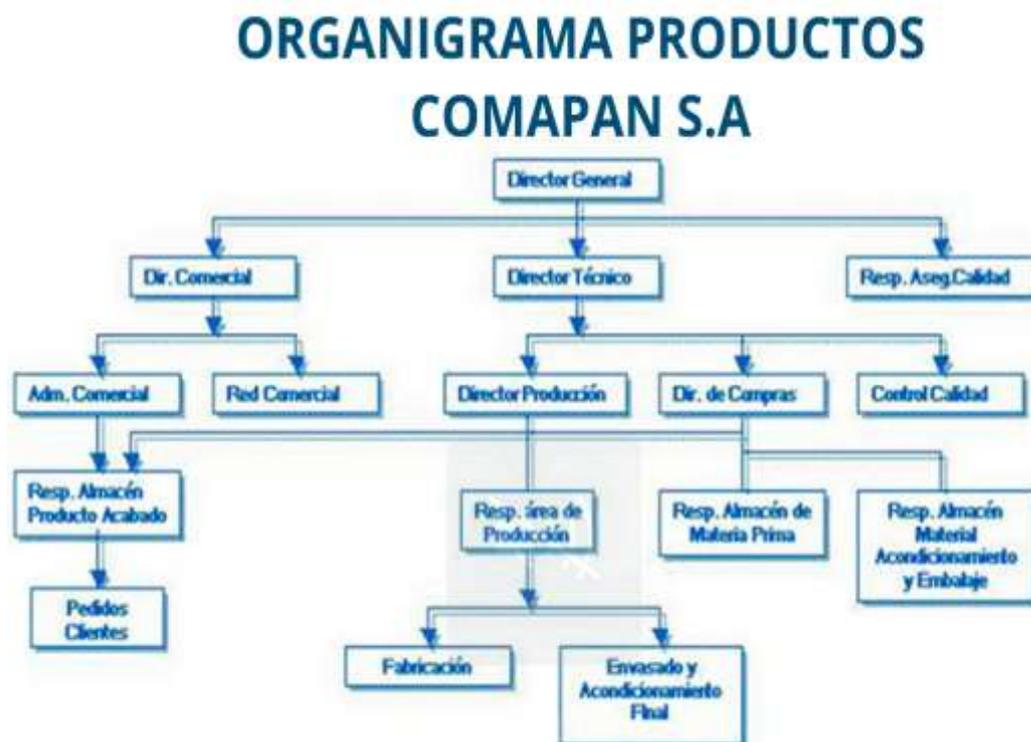


Figura 5. Organigrama Comapan. Bernal, (2012)

Descripción de funciones:

Director General: Coordinar todas las actividades de la Empresa, control de las demás áreas de la organización, establecer los objetivos generales de la Compañía.

Director Comercial: Establecer todos los objetivos comerciales y de Marketing, generar la estructura de ventas, trabajando de la mano con toda la red comercial

Director Técnico: Responsable de la toma de decisiones claves de diseños e implementación de software con los equipos de desarrollo.

Responsable de Calidad: Encargado de determinar las medidas y estándares de calidad de los productos, trabajando de la mano con el área de control de calidad en donde supervisan y revisan que todos los productos producidos por la planta estén en perfectas condiciones

Director de producción: Se encarga de la organización y planificación de las órdenes de producción, la mejora e implementación de procesos productivos; tiene a cargo el área de producción y la fábrica de la compañía, analiza informes de producción y direcciona estrategias para la optimización de tiempos y proceso dentro de la fábrica.

Director de compras: Tiene la responsabilidad de planificar y gestionar su funcionamiento con base a un presupuesto, manejo de proveedores, materiales, calidad de precios.

Responsable de Almacén: Es el encargado del Control de inventarios, de planificar la estrategia logística, liderar recepción y expedición de mercancías, normas dentro del almacén, está bajo su custodia todos los bienes que estén dentro del almacén, su equipo de trabajo es también el área de acondicionamiento y embalaje, encargados de acondicionar los productos para que procedan a ser distribuidos.

3.3. Objetivos de la empresa Comapan

Plan Estratégico:

La empresa Comapan implementó el modelo de las siete “s” McKinsey que le permite realizar el siguiente análisis: Estrategia de productos Comapan SA ha planteado un manejo estratégico del negocio a fin de mantenerla al día con las necesidades de los consumidores, la capacidad de la empresa tiene un personal calificado en todas las actividades con una baja rotación; la estructura accionaria de la empresa está en manos de los padres e hijos, los fines de esta estrategia son expandir la marca internacionalmente.

Objetivo De Mercadeo Corporativo:

Generar prosperidad general a la compañía por medio de la construcción de escuelas de

capacitación con ayuda de herramientas de tecnología de la información y la comunicación para todos sus trabajadores, teniendo presente los conocimientos actuales y temas de interés que puedan redundar en beneficios internos y externos, además de la inclusión de sesiones informativas generales para dar a conocer el progreso de la empresa, destacando la labor realizada por los mismos. (Repository.Unad, 2020)

Objetivo De Mercadeo Social:

Contribuir a la calidad de alimentación de los niños de 3 a 10 años que estudian en Instituciones de Educación Distrital, entregando como donación sus productos como parte de la lonchera de los niños, además de promover en las mismas instituciones un programa de seguimiento a la curva de crecimiento y desarrollo, e incentivando la marca como una industria de consumo saludable y alimenticio para la familia. (Repository.Unad, 2020)

Objetivos de Apoyo a Productores

Comapan asegura la calidad de sus productos comparando Brevas de Boyacá, Piña de Santander, fresas y guayaba de Cundinamarca y cacao cosechado en el Huila continuando en el mercado apoyando a los colombianos. (Comapan,2017)

3.4 Portafolio de productos de la empresa Comapan

Actualmente la empresa Comapan maneja la siguiente línea de productos:

PANES TAJADOS:





Figura 6. Panes tajados. COMAPAN, (2017).

El pan tajado es de textura blanda, tiene un alto contenido de grasas ya que contiene mantequilla u otro tipo de grasas, se preserva más que los otros panes. Este pan se encuentra hecho de harina, levadura, azúcar, sal, vinagre y agua.

Hay una variedad de panes tajados que están compuestos de fibra y proteína estos pueden ser consumidos aun si las personas están realizando una dieta esto se debe a que tienen un gran contenido nutricional y a su vez tiene vitaminas y minerales como el hierro y el calcio, el pan ligero no tiene tanto contenido de azúcar y su tajada es más gruesa y pesada lo que permite que se pueda consumir en un sándwich. (Comapan, 2017).

El presidente de la empresa Comapan Jaime Vélez manifiesta que es la segunda empresa más importante del país en panes tajados e industriales y en panadería industrial. El mayor producto en la línea de conservas y salsas de la empresa es la mayonesa. (Portafolio, 2016)

PANADERÍA:



Figura 7. Productos de panadería. COMAPAN, (2017)

El pan de hamburguesa es esponjoso, crocante por su ajonjolí, la miga que contiene es bastante suave, su corteza es blanda, está hecho de leche, huevo, levadura, agua, sal, harina de trigo fortificada, algunas vitaminas y ajonjolí para su decoración, estas le dan una propiedad especial al pan dándole una esencia de mejor sabor y calidad para preparar una hamburguesa.

El pan perro es libre de grasas trans y colesterol, trae ajonjolí tostado para agregar un sabor crocante al perro caliente, este pan se encuentra hecho de azúcar, leche, levadura, huevo, ajonjolí para adornar.

Posee una abertura ya sea en un extremo o una parte lateral lo cual permite que se sostenga con mayor seguridad y permite un mejor empaquetado en el producto final, estos panes son horneados en porciones y se separan a medida que se requieren, la parte de la abertura facilita la adición de las salsas y otro relleno sin que este se quiebre. ("Panecillo de perrito caliente", 2019).

Las tortillas son elaboradas con harina de trigo blanca integral o maíz nixtamalizado, polvo para hornear, sal, mantequilla, para lograr su forma circular se pone en una máquina trilladora para luego ser cortada en su forma usual, con estas tortillas se pueden hacer wraps, nachos, tacos o para más comidas con un sabor nutritivo y de hogar.

PONQUÉS:

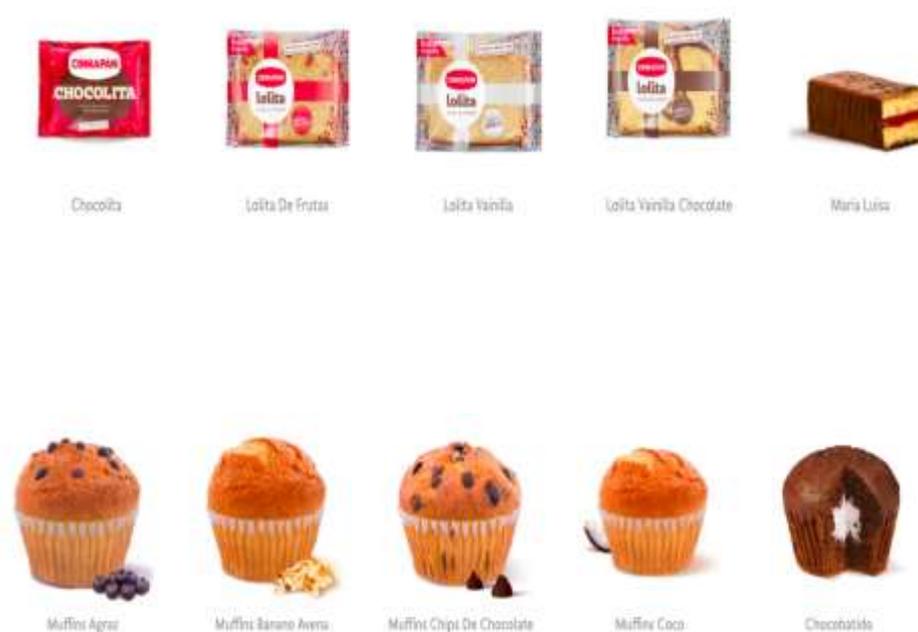


Figura 8. Ponqués COMAPAN, (2017)

Son hechos con harina, huevos, mantequilla, leche, azúcar, dependiendo el sabor que se le quiere dar al ponqué se pueden agregar trozos de frutas, chocolate ya sea para cubrirlo o para ser añadido en forma de chips, a su vez también pueden ser cubiertos por otro tipo de productos como cremas batidas, existen diversas formas de realizar todo tipo de ponqués.

Estos ponqués son esponjosos, la textura de estos es agradable, algunos están llenos de frutas cristalizadas, cubiertos de chocolate 100% colombiano, mermelada, agraz, chips de chocolate, coco, crema batida, combinación frutal con avena y tienen un sabor de base que es la vainilla. (Comapan, 2017).

GALLETAS:



Figura 9. Galletas COMAPAN, (2017)

Estas galletas están cubiertas de chocolate, su textura es crujiente, tienen una diversidad de sabores de frutas están son concentradas en el centro de la galleta, la elaboración de estas galletas está compuestas de harina, mantequilla, azúcar, huevo, muchas de estas son saladas, semidulces, dulces, rellenas o con cualquier tipo de adición.

Tienen bastantes beneficios ,ya que contienen un alto nivel de vitaminas lo cual ayuda a reforzar el sistema inmunológico y aumentar las defensas, algunas protegen el sistema cardiovascular ,eliminan toxinas, los minerales que algunas poseen previenen enfermedades como la anemia, ayudan al metabolismo, la galleta de linaza ayuda a controlar el nivel de glucosa en la sangre de modo que reduce el colesterol y triglicéridos al contener omega 3 ,la

galleta de quinua es ideal para personas con diabetes o que quieran adelgazar .(Comapan, 2017).

BROWNIES:

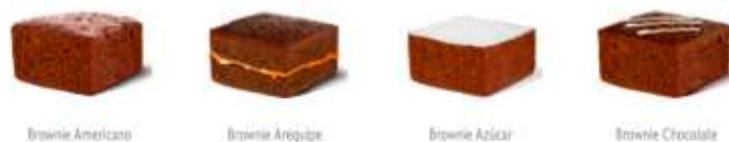


Figura 10. Brownies COMAPAN, (2017)

El brownie es un bizcocho de chocolate, el cual se origina de un error en la cocina que tuvo un chef al no agregar levadura al bizcocho, su sabor es crujiente en la parte de afuera y jugoso por dentro, está hecho de harina de trigo, azúcar, mantequilla, huevo, nuez, sal. (Velsid, 2008). Adicionalmente estos se encuentran hechos de harina de trigo, azúcar, mantequilla, huevo, nuez, sal.

La textura de los brownies es esponjosa, algunos se pueden rellenar de arequipe, o se pueden añadir diferentes tipos de capa ya sea de azúcar pulverizada o chocolate. (Comapan, 2017).

Adicionalmente la empresa Comapan tiene productos como calados, mogollas, panecillos, salsas, tostadas, y a su vez están presentando un pan no tan tradicional como lo es el pan blanco tajado, los cuales unos son de frutos rojos, otro de centeno malteado y uno de trigo malteado. (Portafolio, 2020).

3.5 Planta de producción

Comapan cuenta con su molino propio donde elaboran su propia harina y posee 5 plantas de producción la cual está ubicada en la zona de Puente Aranda en Bogotá, estas plantas generan cada uno de sus productos donde se encuentran la línea de panadería, ponqué, calado, envasados, galletas o repostería. A su vez posee una planta en Medellín y Cali. (Suárez, 2016).

Actualmente tienen 670 empleos directos y aproximadamente unos 560 indirectos, cuentan con 100 distribuidores en todo el país, a su vez tienen vendedores propios en algunas ciudades. La producción del pan es alrededor de 4.500 panes por hora y se consumen 44 toneladas de harina al día. (Uribe, 2017).



Figura 11. Planta de producción de pan tajado. Rojas, (2017)

3.6 Puntos de venta de la empresa Comapan

Comapan posee sus tiendas propias en Bogotá, Medellín y Santander donde presenta todo su portafolio de productos el cual incluye panes, tostadas, galletas, mermeladas y su línea de salsas. (El Tiempo, 2020). Actualmente tiene 16 puntos de venta en Bogotá, donde la mayoría se encuentran en la localidad de Puente Aranda.

A continuación se describen cuantos puntos de venta tiene la empresa Comapan en Colombia, en Bogotá posee 16 puntos donde la mayoría se encuentran en la localidad de Puente Aranda (Ver mapa 1), 2 en Medellín donde uno se encuentra en la Bombona y el otro por la Av. Guayabal (Ver mapa 2), 1 en Girón, Santander el cual se encuentra ubicado en el Parque industrial Garibaldi (Ver mapa 3).

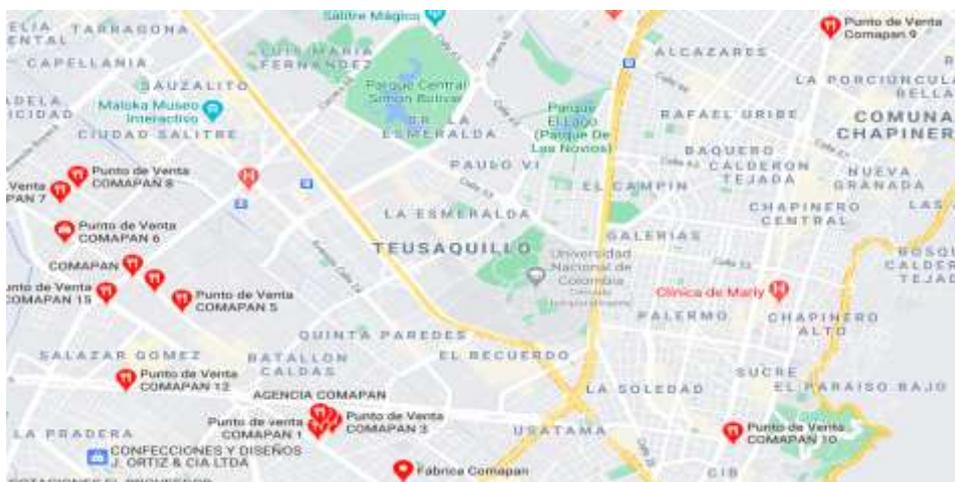


Figura 12. Mapa 1 puntos de Venta Bogota. Maps,(2020)



Figura 13. Puntos de venta Bogotá. Maps, (2020)



Figura 14. Mapa 2 Puntos de venta Medellín. Maps, (2020)

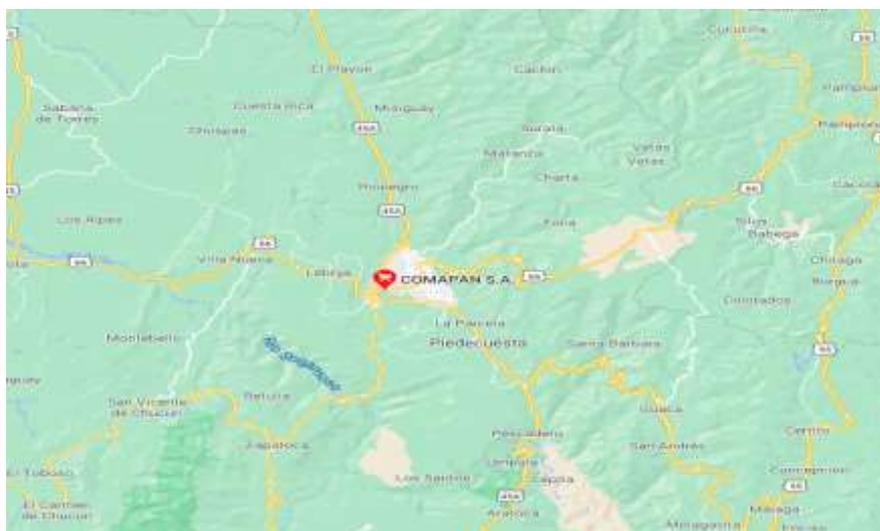


Figura 15. Mapa 3 Puntos de venta Santander. Maps, (2020)

Adicionalmente los productos de Comapan también se encuentran en los principales almacenes de cadena y supermercados como Justo y Bueno, Jumbo, Surtimax, Ara, Makro, Colsubsidio, Olímpica, Exito, Alkosto, Carulla, La 14, Metro y Tía. (Encuentranos-Comapan, 2017).

3.7 Centros de distribución

Comapan cuenta con sus propios centros de distribución uno en Itagüí, Antioquia, en Cali, Valle del Cauca, en la Urbanización el acero la Popa, Dosquebradas, en Chiquinquirá, Boyacá y en el Parque industrial Garibaldi Girón, Santander.

Comapan no ha desarrollado ningún proceso de internacionalización, lo cual es poco beneficioso para la empresa puesto que no permite tener una mejor evolución en la industria panadera, diversas empresas de este sector las cuales son marcas líderes en Colombia como Bimbo y Ramo, decidieron incursionar en el mercado internacional y a su vez tener plantas de producción asignadas en otros países (Rodríguez, Vásquez, 2017).

Tabla 2.

Distribución de sedes a nivel nacional e internacional

Mercado	Bimbo	Ramo	Comapan
Nacional	18 sedes	30 sedes	12 sedes
Internacional	Plantas en México, Latino América, Centro América, Asia, Canadá, Estados Unidos, Europa, Reino Unido.	Importación de Canadá, Australia y Estados Unidos.	No presenta

Nota: Rodríguez, Vásquez, (2017).

De lo anterior también se puede evidenciar que una de las debilidades de la empresa Comapan, que se puede convertir en una barrera a la internacionalización, es la falta de posicionamiento de Marketing dentro del mercado colombiano. En comparación con su competencia Ramo y Bimbo que manejan e innovan en técnicas vanguardistas para la creación, promoción y comercialización de sus productos, lo cual las lleva a estar mejor posicionadas en el mercado nacional y a su vez tener un buen acogimiento en mercados internacionales.

Sección 2

4. Nutresa

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina. Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 46.000 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas (Nutresa,2019).

4.1 Hitos empresariales del grupo Nutresa

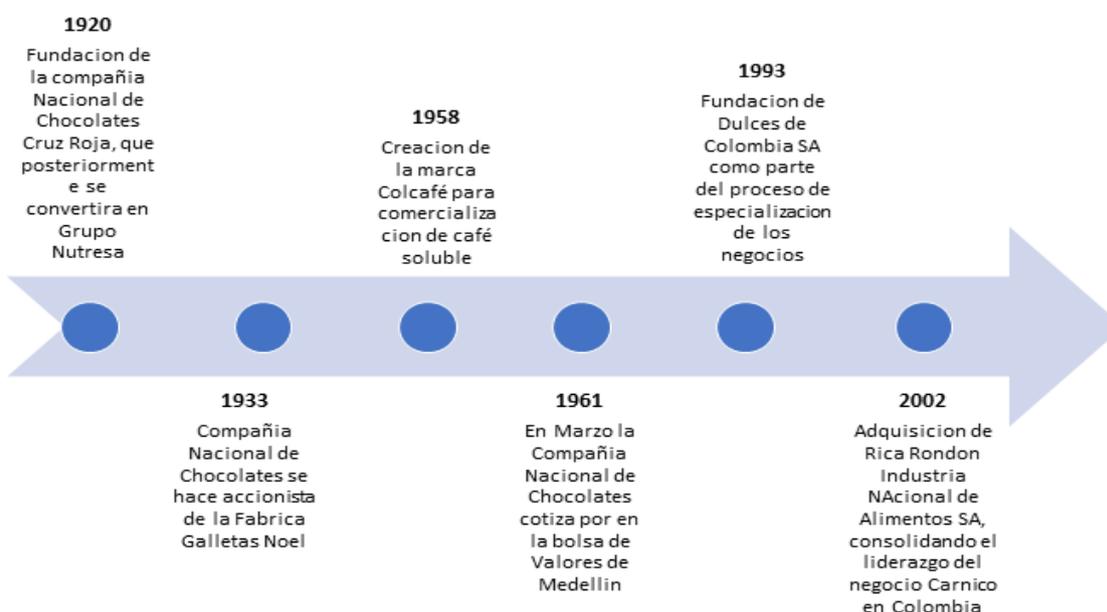


Figura 16. Línea del tiempo Nutresa. Elaboración propia con aportes de Nutresa (2020)

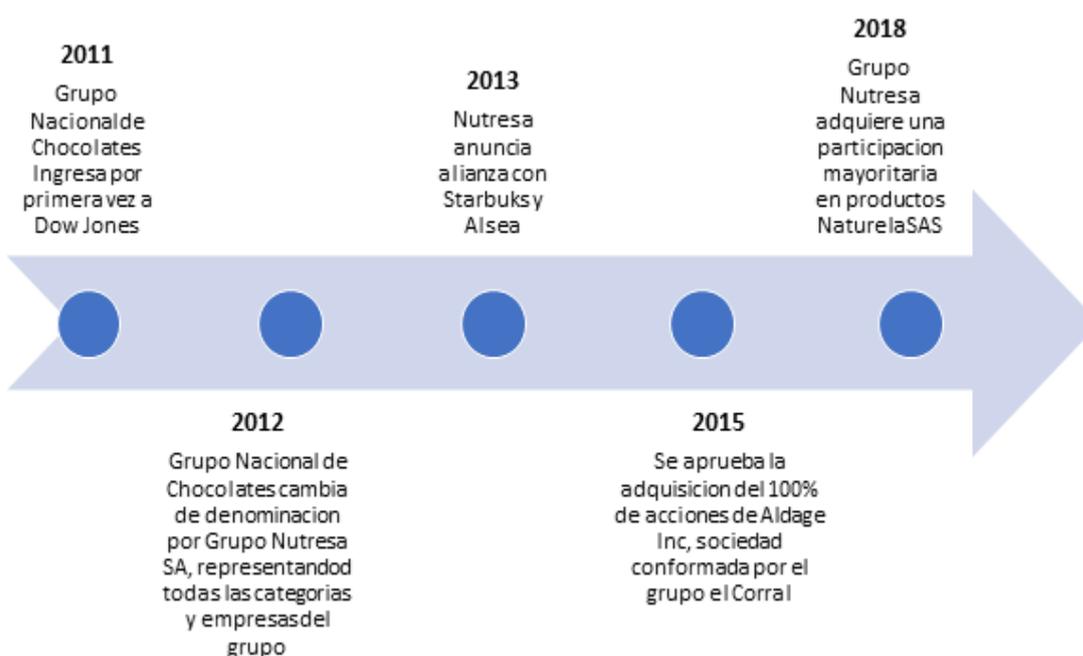


Figura 17. Línea del tiempo Nutresa. Elaboración propia con aportes de Nutresa, (2020)

Grupo Nutresa nace a principios del siglo XX en medio del desarrollo industrial en Colombia en 1920 nace la compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja que más adelante se convirtió el Nacional de Chocolates SA; a principios del siglo XXI iniciaron un proceso de transformación empresarial en la que se convertirá en una sociedad matriz con el nombre de Inversiones Nacional de Chocolates que más adelante se llamó Grupo Nacional de Chocolates y más adelante Grupo Nutresa ya que con este nombre enmarca todas las categorías de alimentos del grupo y menciona el vínculo de todas sus marcas con bienestar, salud y nutrición. (Nutresa, 2020)

En 1933 la Compañía Nacional de Chocolates se convierte en accionista de Fabrica Galletas Noel Empresa nacida en 1916 como Fábrica de Galletas y Confetis, el aporte de esta compañía fue mediante maquinaria para la fabricación de golosinas y la marca de galletas Dux. En ese mismo año se creó la marca Sello Rojo para la comercialización de café molido y tostado esto como estrategia de diversificación, en el año 1958 para la comercialización de café soluble crearon la marca Colcafé. (Nutresa, 2020)

En 1960 Fábrica de Galletas Noel adquiere Productos Zenu Ltda, que después se convierte en Industrias de Alimentos Zenú y Alimentos Cárnicos. Ocho años más tarde adquieren la fábrica Café la Bastilla como complemento al negocio del Café. En 1970 adquieren Frigorífico continental en la ciudad de Barranquilla y Frigorífico Suizo en Bogota esto con el fin de complementar el negocio cárnico en Colombia. (Nutresa, 2020)

En 1980 Nutresa adquiere Molino Santa Marta SA como proveedor de harina de trigo para el negocio de Galletería, en ese mismo año fundaron Tecniagro SA como proveedor de carnes seleccionadas.

En 1993 se unió con la Fundación de Dulces de Colombia SA para hacer parte del proceso de especialización en Dulcería. En 1995 fundaron la primera empresa comercializadora en el exterior, Corporación Distribuidora de Alimentos SA- Cordialsas, en Ecuador y en Venezuela Cordialsa SA; en ese mismo año fundaron Proveg Ltda en el negocio Cárnico en el segmento de Vegetales enlatados.

En 1996 adquieren Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela SA, esta fue la primera operación industrial fuera de Colombia en el negocio Cárnico. 1997 Nacional de Chocolates adquiere Doria quien es líder en pastas del mercado Colombiano. (Nutresa, 2020).

En el año 2000 la Fundación de Novaventa SA con el fin de comercializar los productos de la compañía de alimentos en canales alternativos como venta directa a través de catálogo

y máquinas dispensadoras. En 2002 la división de actividad industrial de Compañía Nacional de Chocolates SA, fundando la compañía distribuidora en México, Cordialsas México, complementando la red creada en Ecuador y Venezuela. (Nutresa, 2020).

En el Año 2004 Adquieren las plantas de galletas y chocolates Noel en Costa Rica a su vez también la adquisición de activos de distribución en Puerto Rico dando lugar a Cordialsas Boricua Empaque Inc; en este mismo año fundaron las compañías distribuidoras de la red de Cordialsa en EEUU, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El salvador y Honduras. En 2005 adquisición de pastas Comarrico líder en la costa Atlántica Colombiana. 2006 y 2007 Adquisición de Meals de Colombia empresa bien posicionada en el mercado de helados, a esto se le suma la adquirió de otras activos y empresas galleteras, carminas, de golosinas y chocolates líderes en el mercado costarricense, panameño y peruano. (Nutresa, 2020)

En 2008 Fundación del centro de Investigación en Nutrición, salud y bienestar como parte del proceso de crecimiento. En 2010 Fundación de Cordialsa Colombia, siendo una empresa especializada en la comercialización de los productos del negocio de chocolates, galletas, cafés y pastas que en 2011 cambia por el nombre de Comercial Nutresa. En el año 2012 Nutresa compra el 100% de las acciones de (AFC) propietaria de las heladerías Pops en Costa Rica con más de 180 tiendas a lo largo de Centroamérica; este año también adquiere una de las compañías productoras de café soluble más grande de Malasia. En el año 2013 Grupo Nutresa anuncia su alianza con Starbucks y Alsea para iniciar la operación de estas tiendas en Colombia. (Nutresa, 2020).

4.2 Objetivos estratégicos del grupo Nutresa



Figura 18. Objetivos estratégicos del Grupo Nutresa. *Objetivos Estratégicos para 2020*, (2018).

Objetivo de desarrollo sostenible:

El propósito del Grupo Nutresa es cooperar en el desarrollo de un modelo económico el cual esté asociado con el desarrollo social y aporte beneficios para sus grupos que estén relacionados con el equilibrio y el medio ambiente. (Nutresa, 2020).

Objetivo de innovación efectiva:

Con la innovación busca reforzar los objetivos estratégicos de la organización de forma cruzada a lo largo de la cadena de valor, por medio de nuevas ideas implementando nuevos modelos de negocio, lo que permite un mayor compromiso entre los colaboradores y modificar los diversos capitales de la compañía. (Nutresa, 2020).

Objetivo de crecimiento rentable:

Su estrategia con este objetivo es duplicar las ventas del año 2013 al año 2020, para conseguir estas ventas la organización presenta a los consumidores alimentos y experiencias de marcas conocidas, las cuales generan bienestar, tienen disponibilidad en regiones estratégicas y son dirigidas por personas innovadoras, talentosas, comprometidas y responsables. (Nutresa, 2020).

Objetivo de crecimiento generación de valor:

Por medio de este objetivo el Grupo Nutresa obtiene un destacado retroceso en las inversiones, el cual es superior al costo del capital empleado. (Nutresa, 2020).

4.3 Estrategias de internacionalización del grupo Nutresa

Teniendo en cuenta la alta participación de las empresas del Grupo en el mercado colombiano se determinó que era limitada la capacidad de crecimiento de Nutresa y que era necesario internacionalizarse, en el año 2000 se formula el plan estratégico que definió el proceso de internacionalización como el objetivo clave de su crecimiento y desarrollo sostenible, inicialmente definieron una región estratégica en donde identificaron en cuáles mercados podían ser competitivos.

Inicialmente el modelo se basó en alianzas y en la creación de empresas comercializadoras, posterior a ello se planteó un modelo de adquisiciones, para la búsqueda de empresas objetivo se plantearon una serie de criterios como marcas posicionadas y potenciales, capacidad de distribución y ventas; también se tuvo en cuenta criterios de capital humano y competencias, la ejecución de este modelo les permitió acelerar el proceso de internacionalización del grupo Nutresa gracias también a un excelente equipo humano que tuvo en cuenta las diferencias culturales y actuó con una visión global como factor de éxito de esta multilatina (Nutresa, 2013)



Figura 19. Modelo de Internacionalización Nutresa. Elaboración propia con aportes de Nutresa, (2013)

4.4 Etapas del proceso de internacionalización



Figura 20. Etapas del proceso de internacionalización. Elaboración propia con aportes de Nutresa (2020).

Proceso de internacionalización de Nutresa: Modelo Uppsala

El Grupo Nutresa desarrolló su estrategia de internacionalización en varias etapas basadas en decisiones estratégicas. Esto le permitió afianzar sus operaciones en América Latina y luego saltar a la arena global al llegar a Norteamérica, Asia, Europa, África y Oceanía. De esta manera, entre 1998 y 2015, las ventas internacionales del grupo pasaron de 10.9 millones de dólares a 1.1 billones de dólares. (EAFIT, 2015)

El caso del Grupo Nutresa que tuvo en cuenta como factor principal la correcta elección de su primer mercado objetivo, un país de poca distancia y con el cual tiene buenas relaciones

comerciales, así mismo, poder enfocar sus productos y manera de comercialización que vayan acordes a las necesidades y gustos de dicho mercado. La excelente dirección y planeación estratégica del Grupo Nutresa, le dio bastante relevancia a la conformación de una cadena de abastecimiento sólida para que sus productos sean de la mejor calidad y bajo costo. (Pedraza Medina, Gómez Giraldo, 2011).

4.4.1. Empresas exportadoras.

El modelo Uppsala propone que las empresas se internacionalizan bajo la cadena de establecimientos, lo que significa que dicho proceso inicia de una experiencia de exportación que se basa en la ayuda de agentes intermediarios. (Tabares, Anzo, Estrada, 2014).

Entre los años 1960 y finales 1990 la economía colombiana se encontraba limitada por el pensamiento proteccionista el cual limitó el crecimiento y desarrollo del comercio exterior de diferentes empresas del país, es por ello que antes de la apertura económica no tenían una visión de expansión ni veía oportunidades de internacionalización; sin embargo en ese entonces la Compañía Nacional de Chocolates (CNCh) mantenía de manera irregular exportaciones de colcafé, es por ello que a finales de la década de 1950 había fundado una planta de café soluble en Colombia, cuya producción estaba destinada únicamente para la exportación. En la década de los 90 la Compañía Nacional de Chocolates realizaba exportaciones esporádicas en 2 línea de Chocolates (amargos y dulces) a países europeos como lo son Holanda e Inglaterra teniendo en este mercado un buen acogimiento sus productos.

El primer cliente de Colcafé fue Mitsubishi en Japón, un poderoso conglomerado que vendía este café como insumo esencial en el medio oriente; esta relación comercial entre CNCh y Mitsubishi se cultivó y cosecho al punto de volverse tan sólida que fue base fundamental para la creación de otros Negocios como el primer Joint Venture entre Mitsubishi y otras alianzas cafeteras para la comercialización de café en grano y sus derivados; este crecimiento obligó a Nacional de Chocolates buscar una estrategia de internacionalización la cual fue las alianzas comerciales. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016).

4.4.2 Alianzas internacionales.

Las alianzas internacionales son un factor principal dentro del proceso de internacionalización de las empresas consiste en los diferentes acuerdos comerciales que realiza una empresa con otras en el extranjero, estas alianzas tienen como fin reunir mayor capital, tecnología, clientes y que esto le sirva como apalancamiento para alcanzar sus objetivos

Con la renovación y creación de Tratados de Libre Comercio entre varios países de la región se incentivaron muchas empresas nacionales a iniciar su proceso de internacionalización. Como la CAN y el acta de Barahona entre Perú, Venezuela, Ecuador y Colombia donde se establecía la eliminación de aranceles para una gran parte del comercio también incentivo a las empresas iniciar proceso de exportación ya que reducían los costos, fue por esto que la CNCh vio como destino más atractivos, Venezuela y Ecuador ya que los países tenían culturas a fines podían ser muy beneficiosas para la comercialización de sus productos; tenían claro que la estrategia exportadora dependía de la presencia directa de las empresas en esos mercados ya que solo así era posible conocer los hábitos y gustos de los consumidores, así que decidieron abrir en estos países las primeras empresas de la compañía dedicadas a la (distribución en mercados externos). Las alianzas internacionales condujeron a un tipo de alianzas comerciales con empresas extranjeras para obtener conocimiento de los mercados locales y familiarizaste con el mismo mercado. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016). Alianza:Mavesa de Venezuela (Empresas polar)

Esta fue una de las primeras Cordialsas que realizó el Grupo Nutresa la cual se llevó a cabo en el año 2005, Mavesa es fabricante de mayonesas, alimentos en conserva, vinagres, quesos, enlatados del mar, encurtidos, jabones, esta alianza fue muy importante en el desarrollo de una distribución propia, lo que llevó al Grupo Nutresa a tener ejecutivos propios para que analizaran este mercado y a su vez fortalecieran el portafolio de Colombia .Por medio de este conocimiento de mercado, el Grupo pudo ingresar en el mercado nacional de mayonesa y margarina ,a través de los productos que importaba de Mavesa ,mientras que en Venezuela se distribuían los chocolates.

Luego de que el Grupo Nutresa logró tener un gran triunfo en Venezuela decidió cerrar su alianza, puesto que inicialmente la planeación de la unión de estas empresas era realizar un intercambio de mercado para tener un gran crecimiento sobre el mismo. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016).

Por medio de este acuerdo el Grupo Nutresa se realizó una planificación de exportación hacia Venezuela de una forma más ordenada ,este país fue el primero que eligieron como mercado extranjero dado que aportaba grandes beneficios de rentabilidad donde la transformación que se debía hacer a los productos eran insignificante para ser ajustado a los requisitos legales a la petición de los consumidores .Esta modalidad de exportación permitió que el Grupo Nutresa desarrollara sus primeros convenios internacionales y así conocer más de los procesos que se deben tener en cuenta en el momento de realizar una operación

internacional sin efectuar algún tipo de riesgo e incluso teniendo una poca inversión. (Villa, 2016).

Alianza: Bimbo de México

La alianza de Noel y Bimbo se dio en 1995, inicialmente Noel formaba parte de las determinaciones que se tomarán en la junta directiva de Bimbo en Colombia y también en las operaciones, el vínculo de estas empresas tenía como objetivo que Noel adquiriera conocimiento sobre cómo Bimbo de México tiene una distribución propia en las tiendas y una organización con los distribuidores de una forma más precisa. Aunque esta alianza no tuvo un gran resultado puesto que lo que se buscaba era ingresar en el mercado del pan en Colombia. No obstante, el Grupo Nutresa pudo adquirir el 40% de Bimbo en Colombia y esto les permitió crear una Cordialsa en la cual poseen un centro de distribución propio (Piedrahita, Reina, Abultaif, 2016).

Pese a que inicialmente tuvieron dificultades para ingresar al mercado de México, debido a que los perfiles de los consumidores son totalmente diferentes, el Grupo Nutresa determinó que debía ingresar a este mercado de una forma más competitiva por lo tanto hizo la apertura de una Cordialsa en México, así mismo aprovechar esta compañía para ingresar a Estados Unidos. Nutresa obtuvo un gran reconocimiento con su mercado en México esta sucursal sobresalió respecto a 70 marcas, esta empresa realizó un análisis para cambiar el nombre de la empresa con la finalidad de integrar toda la línea de producción y tener un mejor posicionamiento en el mercado extranjero. Posteriormente la compañía planteó tener estas alianzas en este país por un largo plazo y de colaboración entre ambas partes. (Chinchilla, 2018).

Alianzas estratégicas:

Actualmente Grupo Nutresa posee el 40% de Bimbo de Colombia SA, también posee el 70% de la Recetta; Grupo Nutresa a través posee a través de su filial Colcafe, el 37% de la empresa malaya Dan Kaffe y el 50% de la empresa Oriental Coffee Alliance Sdn Bhd, posee el 30% de Estrella Andina SAS operador de la cadena Starbucks en Colombia. Grupo Nutresa es dueño del 51% de las acciones de Atlantic Food Service (AFS). (Grupo Nutresa, 2020).

Alianzas Estratégicas con línea de negocio similar a Comapan



Figura 21. línea de negocio similar a Comapan. Elaboración propia con aportes de Nutresa, (2020)

El grupo Nutresa creó la compañía Novaventa de canales alternativos con el fin de comercializar sus productos de panadería como Galletas y ponqués por medio de venta directa, por catálogo o máquinas dispensadoras en todo Colombia, también la Alianza con Bimbo para la comercialización y venta de ponqués en países como México, Estados Unidos, Canadá, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela y Perú.

Por otro lado, la fusión con la empresa Pozuelo fortalece las ventas de Galletas en Costa Rica. La alianza con Starbucks para la comercialización de galletería y ponqués en tiendas Nacionales. Estas fusiones y creaciones estratégicas tienen relación directa o complementaria con los productos vendidos por Comapan.

Alianza Galletas Festival:

El Grupo Nutresa busca acceder al mercado de Estados Unidos por lo cual inicia con alianzas a distribuidores locales, a través de ventas ocasionales, lo cual tenía como objetivo fijarse en la población colombiana que extrañaban los productos de su país y por medio de esto instalarse en la costa este. A Pesar de ello Nutresa no estaba teniendo un ingreso exitoso en Estados unidos debido a que los distribuidores locales restringieron que la empresa se posicionará en este mercado. (Chinchilla, 2018).

A través de esta experiencia se puede identificar lo complicado que es crear nuevas marcas en un mercado diferente al colombiano, al tener sabores diferentes. A pesar de que se realizaron ajustes de precios, cambio de nombre y color, no era una transformación fácil de ejecutar, las Cordialsas presentaron un obstáculo al intentar crecer con bajos precios, poniendo en riesgo la rentabilidad. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016).

Para realizar la producción de galletas en Estados Unidos el Grupo Nutresa debía pagar un costo muy elevado debido a que el trigo y el cereal casi no se siembran en el país y el

costo de los aranceles es desmesurado ,la empresa Noel en ocasiones tenía que importar el trigo de Estados Unidos para realizar la fabricación de galletas en Colombia pero los aranceles eran elevados, esto conllevó a que efectuaran una nueva adquisición de este mercado .A Partir de esto el Grupo Nutresa realizó una planeación y es allí donde adquiere la compañía Fehr Foods la cual elaboraba galletas dulces ,la ubicación era bastante favorable ya que era central y esto permitía tener una mejor entrada al mercado norteamericano.

4.4.3 Distribución propia.

La experiencia que tuvo el Grupo Nutresa referente a esta etapa es que por medio del conocimiento que obtuvo mediante las alianzas internacionales sobre los gustos de las personas y las redes de distribución, toma la decisión de tener sus propias empresas de distribución, creando así sus primeras cordialsas en Venezuela y Ecuador, luego de tener una gran evolución con estas cordialsas decide abrir más en México, Puerto Rico, Panamá, Costa Rico, Panamá Salvador, Honduras y Estados Unidos.

Las experiencias enriquecedoras de las Cordialsas impulsaron a la Compañía Nacional de Chocolates a abrir sus propias compañías de distribución, así que por medio de una rigurosa planeación estratégica por parte del equipo directivo inició su proceso de internacionalización del Grupo, para ello, debía incrementar sus ingresos duplicando sus ventas. Para poder abrir esos centros de administración propia, evaluaron la competitividad de los productos del Grupo frente a sus competidores en los mercados clave de la región. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016).

Gracias a las negociaciones de diferentes acuerdos comerciales en América Latina a comienzos del siglo XXI que eliminaba gradualmente aranceles fue una gran oportunidad para la internacionalización del Grupo, posterior a ello evaluaron la competitividad de las líneas de producción de los distintos negocios del Grupo con más de 30 competidores internacionales y decidieron crear las Cordialsas en: México, Puerto Rico, Panamá, Costa Rica, Nicaragua; El Salvador, Honduras, EEUU. También decidieron construir marcas en cada país y la creación de plantas productivas complementarias por medio de la adquisición de empresas con marcas ya posicionadas y con buenas redes de distribución.

Distribución propia Bimbo de México:

Esta alianza estratégica de Bimbo en Colombia fue imprescindible para un mejor posicionamiento lo cual le permitió al Grupo Nutresa comprar algunas plantas de chocolate Nestlé en Costa Rica y de galletas, de igual forma realizó más inversiones en Costa Rica en las cuales obtuvo a las Galletas Pozuelo dado que era una de las empresas con mayor

posicionamiento en Centroamérica debido a su gran comercialización. Luego de adquirir Nutresa de México tuvo una mejor contribución en el comercio de chocolates teniendo en cuenta que era una empresa líder en México. (Pedraza, Gómez, 2011).

Adicionalmente al adquirir Nutresa S.A creció de forma exponencial en un 70 % para el año 2010 en México ,esta compañía se encarga de fabricar y comercializar golosinas de chocolate ,su distribución no solo de en México ,sino además exporta a Estados Unidos, Centro América y el Caribe ,presentando un portafolio de productos con marcas bastante influyentes como lo son Nucita, Chokato, Fratelo, Mui-Bon y Monedas ,a partir de este proceso el Grupo logra obtener un mejor aspecto en México, el cual tiene una ubicación geográfica bastante estratégica y su plataforma productiva genera una excelente competencia en las ventas de Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe .(Ruiz, 2011).

Cordialsas Venezuela y Ecuador:

A mediados de los 90 Nacional de Chocolates decidió abrir sus primeras cordialsas en Venezuela y Ecuador, en Venezuela la Cordialsa en sus comienzos fue la primera distribuidora propia de Noel fuera de Colombia, que luego compartió con CNCh por medio de la cual se derivaron lecciones para unos productos nuevos en un mercado externo con nuevos gustos y que contribuyó a la apertura de otras Cordialsas a lo largo de la región; por otro lado en 1995 la Compañía Nacional de Chocolates y Noel, abrieron su primera Cordialsa en Ecuador.

En la actualidad el grupo Nutresa cuenta con redes de distribución directas o corporación distribuidora de Alimentos (CORDIALSAS) presentes en Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Centro América y el caribe, México y Estados Unidos.

4.4.4 Plataformas productivas.

La relación que tiene el modelo Uppsala con esta etapa del Grupo Nutresa es que adquiere plantas de producción en zonas estratégicas donde hay más preferencia entre los consumidores sobre este mercado, así mismo el aprovechamiento de tratados de libre comercio para tener un mayor acceso de distribución en otros países y fusiones con empresas que poseen un gran posicionamiento en el mercado internacional.

Actualmente, el Grupo Nutresa es la cuarta multilatinas más grande de Latinoamérica en el sector de Alimentos Procesados (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016). La Fusión con InverAlimenticias Noel SA fue el acontecimiento más importante que contribuyó al crecimiento y expansión de Grupo. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016). Estas empresas tenían motivos de peso para fusionarse como generar valor a los accionistas para generar una mayor

inversión y respaldo, generar una mayor competitividad de los negocios de alimentos y fortalecimiento financiero y en recurso humano; y así fueron adquiriendo otras empresas para el Grupo Nutresa de otros países con buenas redes de distribución y que las marcas estuvieran bien posicionadas en sus mercados respectivamente, esto como estrategia de expansión.

Actualmente el Grupo Nutresa cuenta con cerca de 46.000 colaboradores operando bajo 8 unidades de negocio galletas, chocolates, cárnicos, cafés, helados, pastas, Tresmostes Luchetti- TMLUC tiene presencia en 14 países con 47 plantas de producción de las cuales 34 están en Colombia, las demás en Costa Rica, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, República dominicana y Venezuela; tiene productos presentes en 74 países de los cinco continentes.

Tabla 3.

Plantas de producción

Grupo NUTRESA – Plantas de producción fuera de Colombia por país y negocio						
	Cárnicos	Pastas	Helados	Chocolate	Café	Galletas
Venezuela	1					
Perú				1		
Panamá	2					
Rep. Dominicana			1			
Costa Rica				1		2
México				1		
Estados Unidos						2

Nota: Nutresa, (2020)

Plataforma productiva Galletas festival:

Para que la empresa lograra incursionar en Estados Unidos ejecutó una alianza con Noel ,la cual tenía como finalidad tener una planta de distribución propia en este país ,la cual fue nombrada como Cordialsa USA ,esta operación dio comienzo distribuyendo galletas, chocolates, golosinas y café ,esta operación pretendía ir más allá del consumo de los Colombianos que se encontraban en Estados Unidos sino consolidarse en los mercados latinos ,como consecuencia de esta nueva implementación se dio la aceptación de las galletas festival a la marca Festy ,la cual tuvo un gran acogimiento en este país .Así mismo esta Cordialsa permitió ingresar a mercados de tradición hispana ,como el supermercado HEB el cual se encuentra en Texas y México ,esta operación fortaleció el portafolio de Nutresa en este territorio.

Nutresa adquiere la empresa Fehr Foods con todas sus acciones. Luego de ello su nombre es cambiado por Abimar Foods y en poco tiempo incursionó en el mercado de las galletas de

sal, en el cual obtuvo una nueva planta de producción duplicando la capacidad de la estructura de la empresa. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016).

A través de esta nueva adquisición Nutresa establece tres mercados en Estados Unidos, aparte de ello posee distribuidores regionales como la firma Goya la cual se encarga de Florida y Nueva York donde hay un gran territorio colombiano y la Cordialsa de USA distribuye el mercado del oeste esencialmente el de California donde había una gran población hispana. (Piedrahíta, Reina, Abultaif, 2016).

Sección 3

5. Lecciones aprendidas a partir de caso Nutresa

1. La experiencia del Grupo Nutresa con la creación de su propio modelo de internacionalización logró ser exitoso, ya que inicialmente el mercado objetivo fueron países cercanos a Colombia como Venezuela y Ecuador en donde la cultura y sus costumbres fueran similares, esto para que los productos de la marca fueran bien acogidos

2. Los procesos de internacionalización deben fortalecerse a partir del aprovechamiento de tratados, como por ejemplo las exportaciones del grupo Nutresa se basaron inicialmente en el aprovechamiento de acuerdo y tratados de libre comercio, esto para disminuir el costo de aranceles.

3. La búsqueda de alianzas estratégicas con empresas de la misma línea de negocio para fortalecerse en el mercado, como es el caso de Nutresa, que realizó primero alianza con Noel una empresa bien posicionada en el mercado internacional en la línea de galletería para que por medio de ella le fuera posible comercializar sus productos en el exterior, la alianza con Bimbo en México para también comercializar sus productos y con Mavesa en Venezuela para la línea de Salsas.

4. Los procesos logísticos de distribución son esenciales para el éxito de la internacionalización, es por eso que Nutresa también realizó una alianza con una Cordialsa de Venezuela y una de Ecuador para después convertirlas en un medio de distribución propia.

5. Las estrategias de internacionalización en etapas maduras tienen que realizar procesos de fusiones y adquisiciones, como es el ejemplo del grupo Nutresa que inicio realizando fusiones y adquisiciones de diferentes empresas ya posicionadas en los mercados internacionales en países como, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico, Nicaragua, El salvador, para así por medio de esto tener reconocimiento local en los diferentes países.

6. La creación de medios de distribución comercial para la venta y comercialización de productos por medio de catálogos o revistas que permitan dar a conocer su línea de negocios,

como es el caso de Nutresa con la creación propia de Novaventa una revista, como un medio de venta directa y comercialización de sus productos.

7. Posicionamiento de marca local, con un mercado interno fuerte para tener los recursos necesarios que solventen la internacionalización de la empresa y ser lo suficientemente rentable para lograr financiar este proceso, como el caso del grupo Nutresa, esta empresa inicialmente era líder en el mercado nacional, las ventas de sus productos generaban los ingresos estimados lo cual los impulsaba a buscar otro mercado objetivo para expandir su marca en otros países

8. Las marcas reconocidas en diferentes mercados generan mayor acogimiento de los productos en los diferentes países, como fue el caso de galletas festival de Nutresa al tener diferentes productos de galletería reconocidos en América y gracias a la calidad de los mismo logró tener buen acogimiento en Estados Unidos.

9. La adquisición de plantas de producción o fábricas en diferentes países de América para producir los productos propios de la marca, y así optimizar su cadena de abastecimiento, como el caso de Nutresa que adquiere diferentes fábricas en Puerto Rico, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica, El salvador, Panamá; donde ya anteriormente fabricaban productos de su misma línea de negocio, esto le ahorró costos de montajes de plantas.

10. Crear un propio centro o departamento de investigación enfocado a la nutrición bienestar y salud lo cual aporte a la calidad de los productos fabricados, como el ejemplo del grupo Nutresa que en el año 2008 fundó su propio centro de investigación donde continuamente trabajan en pro de mejorar la calidad de los productos y que aporten a la salud y bienestar de los consumidores, esto como instrumento para que los productos sean más apetecidos.

Conclusiones

Los procesos de internacionalización exitosos han seguido entre otros modelos como el Uppsala, el cual propone que para que las empresas logren su internacionalización deben iniciar con una cadena de establecimientos, en la cual se realizan exportaciones esporádicas por medio de agentes intermediarios, llegando finalmente a una filial propia de producción y comercialización. Estos aspectos se relacionan con el modelo de internacionalización que desarrollo el Grupo Nutresa puesto que inicialmente realizaron exportaciones esporádicas, y tenían agentes intermediarios los cuales se encargaban de explorar los gustos y preferencias de los consumidores de dicho mercado, por medio de este modelo actualmente tiene empresas exportadoras, alianzas internacionales, distribución propia y plataformas productivas.

La empresa Comapan ha tenido una gran participación en el mercado nacional ,en el cual ha destacado el pan tajado como su producto estrella ,además han incrementado su línea de producción y sus puntos de venta incursionando en el mercado de los jóvenes el cual es un mercado de gran éxito, a pesar de la evolución que ha tenido la empresa con sus productos y el gran posicionamiento que tienen en el mercado nacional ,no han realizado estrategias y alianzas las cuales permitirían que la empresa obtuviera competitividad a nivel internacional, desarrollando exportaciones esporádicas y teniendo agentes que realizarán estudios sobre este mercado en otros países.

El grupo Nutresa a partir de modelos de internacionalización como el modelo Uppsala, creó su propio modelo adaptado especialmente a la empresa que tiene en 4 pilares fundamentales: empresas exportadoras, alianzas, distribución propia y plataformas productivas; iniciando con las empresas exportadoras donde se basó en las primeras exportaciones esporádicas de sus diferentes productos, aprovechando las relaciones comerciales con los países de destino por medio de los diferentes tratados y acuerdos internacionales firmados entre Colombia y países del continente para la reducción de costos en la operaciones comerciales.

El otro pilar la distribución propia de sus productos que inicialmente la realizó por medio de la creación de Cordialsas para así pasar a tener distribución exclusiva para sus productos, por último, las plataformas productivas que inició con diferentes fusiones y adquisiciones con empresas del sector de alimentos, en regiones estratégicas por medio de las cuales logró un excelente posicionamiento y acogimiento de sus productos en el mercado internacional.

Para que una empresa del sector de alimentos pueda lograr el éxito en una internacionalización, se recomienda inicialmente tener un buen reconocimiento de marca local y ser potencial en el mercado interno, esto para tener los suficiente músculo financiero para costear todo el proceso de internacionalización, posterior a ello tener un departamento especializado en desarrollo estratégico de internacionalización altamente capacitado para dirigir este proceso, de este se recomienda para las primeras negociaciones u exportaciones buscar mercados objetivos cercanos al país, es decir países que limiten con Colombia, ya que por la similitud de las culturas y creencias los productos puedan ser bien acogidos, se recomienda también crear alianzas y fusiones con empresas ya posicionadas en los mercados internacionales esto con el fin de apalancar la comercialización y ventas de sus propios productos en el mercado extranjero y así lograr un buen acogimiento de sus productos.

Las diferentes experiencias o lecciones derivadas de este artículo de investigación enmarcan todas las acciones y decisiones realizadas por el Grupo Nutresa para ser el caso de éxito de internacionalización de una empresa del sector de alimentos, inicialmente llevó a cabo procesos como, ser líder en el mercado nacional, empezar con las exportaciones esporádicas de sus productos, creando después diferentes estrategias de alianzas y fusiones con empresas ya posicionadas en el mercado internacional que fueran de su misma línea de negocio, esto para poder comercializar sus productos en el exterior, por otro lado el aprovechamiento de tratados y acuerdos internacionales como medio para impulsar sus negociaciones con los demás países; todas estas experiencias del grupo Nutresa para lograr ser una de las multilatinas mejor posicionadas en el mercado y con mejor acogimientos pueden tomarse como ejemplo para el caso de la empresa Comapan, una empresa colombiana del sector de alimentos que quiere iniciar su proceso de internacionalización.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Comapan tenga dentro de sus objetivos estratégicos un mediano plazo para su internacionalización a mercados que estén próximos al país, de igual forma que dentro del modelo organizacional se encuentre un área que esté estudiando acerca de los mercados internacionales, y así desarrollar un modelo propio que le permita a la empresa Comapan realizar alianzas y estrategias internacionales, y desarrollar exportaciones esporádicas.

Referencias

- A sus 66 años, Comapan renovará su imagen. (2016) *Portafolio*. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/66-anos-comapan-renovara-imagen-495927>
- Arellano, T. (2016). ¿Cómo se fabrica el pan molde? [Entrada de Blog]. Obtenido de: <https://www.tuvisitaguiada.com/blog/2016/10/14/como-se-fabrica-el-pan-de-molde/>
- Bernal, A. (2012). *Estrategias y planes para la organización productos Comapan*. Obtenido de: <https://prezi.com/xcqyb5rffvyt/estrategias-y-planes-para-la-organizacion-productos-comapan/>
- Brenes, G. (2007). *Factores que influyen en el proceso de internacionalización acelerada en las pymes: el caso de Costa Rica* (Proyecto de Investigación, Tecnológico de Costa Rica) Obtenido de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3083/Informe_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chinchilla, D. (2018). *¿Inciden los estilos de negociación del grupo nutresa en el modelo de expansión de la empresa?* (Artículo de investigación, Universidad del Rosario).
Obtenido de: [https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19795/ChinchillaAngel-DianaCarolina-2018-\(1\).pdf?sequence=7](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19795/ChinchillaAngel-DianaCarolina-2018-(1).pdf?sequence=7)
- COMAPAN. (2017). Productos. Obtenido de: <https://www.comapan.com.co/productos>
- COMAPAN. (2017). Pan Hamburguesa. Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_panhamburguesa-22
- COMAPAN. (2017). Pan Integral. Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_panintegral-7
- COMAPAN (2017). Pan Perro. Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_panperro-23
- COMAPAN (2017) Tortillas. Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_tortillas-24
- COMAPAN (2017). Brownie Americano .Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_brownieamericano-32
- COMAPAN (2017). Galletas Semillas De Ajonjolí. Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_galletasajonjol-39
- COMAPAN (2017). Lolita De Frutas. Obtenido de: https://www.comapan.com.co/productos-amp_lolitadefrutas-20
- COMAPAN (2017). Encuentranos. Obtenido de: <https://www.comapan.com.co/encuentranos>
- Comapan: el reto es conquistar al consumidor joven. (2020). *Portafolio*. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/comapan-el-reto-es-conquistar-al-consumidor-joven-538501>
- Díaz Zapata, S., Babativa Acosta, L. (2017). *Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa tortilladora en la ciudad de Bogotá D.C* (Trabajo de grado Universidad de la Salle). Obtenido de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1174&context=ing_alimentos
- García, M. (2016). Rediseñan la imagen de Comapan, la marca de panes más icónica de Colombia. Obtenido de: <https://brandemia.org/rediseñan-la-imagen-de-comapan-la-marca-de-panes-mas-iconica-de-colombia>.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* [e-book]. Obtenido de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
https://www.comapan.com.co/productos-amp_brownieamericano-32
- Las tiendas siguen siendo grandes aliadas: Comapán. (2020) *El Tiempo*. Obtenido de: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/comapan-una-compania-que-se-amasa-hace-70-anos-a-partir-de-las-hostias-473154>
- Marco estratégico. (s.f). (2020). Obtenido de: <https://gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/marco-estrategico/>
- Muñoz, F. (2013). *Proceso para la elaboración de ponqué en forma industrial*. Obtenido de: <https://prezi.com/dmuawgoew6nt/proceso-para-la-elaboracion-de-ponque-en-forma-industrial/>
- Nova, G. (2016). *La internacionalización de las empresas en Colombia*. (Artículo de investigación, Universidad de Alcalá). Obtenido de: http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf
- Pedraza, M., Gómez, G. (2011). *Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: grupo nutresa*. (Trabajo de grado, Universidad del Rosario). Obtenido de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2599/1026555574-2011.pdf?sequence=1>
- Piedrahíta, C., Reina, M., Abultaif, A. (2016). *Bitácora de una multilatina* [e-book]. Obtenido de: https://books.google.com.co/books?id=HFT5DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Pinilla, J. (2016). *Innovación e internacionalización exportadora en las Pymes industriales catalanas .El papel de las orientaciones estratégicas*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona) Obtenido de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/402222/jpj1de1.pdf?sequence=1>
- Prieto, A. (2011). *La Influencia De La Dirección General En La Estrategia De Exportación De La Empresa: El Papel De Las Características Demográficas, Psicológicas Y Organizacionales*. (Tesis doctoral, Universidad de Salamanca) Obtenido de: https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/115638/DAEE_Prieto_Cuerdo_A.I._La_influencia.pdf;jsessionid=76D407CD1A69307F4E75097F4D9D749B?sequence=1

- Rodríguez, A. (2011). *La Internacionalización de los Servicios Intensivos en Conocimiento: Cooperación, Innovación e implicaciones del Offshoring de I+D*. (Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid). Obtenido de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/11956#preview>
- Rodríguez, N., Vásquez, L. (2017). *Diseño Del Sistema De Gestión De Calidad Orientado Al Mejoramiento Del Proceso Productivo Zona Franca Pir S.A.S*. (Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda). Obtenido de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1158/Dise%C3%B1o%20del%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad.%20Zona%20Franca%20PIR%20S.A.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rogério, S., 2017. *La Nueva Tendencia En La Internacionalización De Una Pyme – Fenómeno De Born Global*. (Trabajo científico, Escuela de postgrado de marketing internacional). Obtenido de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Rojas, A., Yzaguirre Ruiz, M. (2018). *Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una MYPE de Gamarra*. (Trabajo de grado, Universidad César Vallejo). Obtenido de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13957/Rojas_CAJ_Yzaguirre_RMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, J. (2017). Comapán apunta a crecer en más de 15 % sus ventas en 2017. *El Colombiano*. Obtenido de: <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/comapan-apunta-a-crecer-mas-en-2017-JH5768193>
- Ruiz, A., Sepulveda, A., Salazar, J., Nieto, S. (2011). Grupo Nutresa [Entrada de Blog]. Obtenido de: <http://gruponutresami.blogspot.com/2011/>
- Pan de hamburguesa: receta paso a paso. [Entrada de Blog]. (2015). Obtenido de: <https://www.paulinacocina.net/pan-de-hamburguesa/8565>
- Serra (2014). Caracterización de una tortilla tostada elaborada con maíz (*Zea mays*) y alga (*Ulva clathrata*) como prospecto de alimento funcional. *Revista Española De Nutrición Comunitaria*, 20(1). doi: 10.7400/RENC.2014.01.1.5002

- Suárez, M. (2016). Comapan invirtió US\$8 millones en la ampliación de sus cinco plantas. La República. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/comapan-invirtio-us8-millones-en-la-ampliacion-de-sus-cinco-plantas-2379336>
- Tabares, S., Anzo, E., Estrada, L. M. (2014). *La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: Un estudio de caso comparado*. (Artículo de investigación, Universidad ICESI). Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001107?via%3Dihub>
- Unknown. (2 de Agosto de 2013). 1950 Llega el Pan Tajado a Colombia algo "Fuera deSerie". [Entrada de Blog]. Obtenido de: <http://comapanmartha.blogspot.com/>.
- Uribe, C. (2017). *Historia de Comapán - Empresa Colombiana* [Video].
- Velsid. (2008). El brownie y su origen [Entrada de Blog]. Obtenido de: <https://gastronomiaycia.republica.com/2008/03/18/el-brownie-y-su-origen/>
- Villa, M. (2016). De Multilatina a Global Latina: Revelando las opciones de estrategia internacional a nivel corporativo de Grupo Nutresa. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-02792016000200002&script=sci_arttext&tlng=en
- Villareal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. (Tesis doctoral, Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea). Obtenido de: https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf
- Wikipedia (2019). Panecillo de perrito caliente. Obtenido de: https://es.wikipedia.org/wiki/Panecillo_de_perrito_caliente
- Zarate, L., (2013). Las redes y proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas: el caso de la industria del software de Costa Rica, 1 (2) Obtenido de: [RGN-V1N2-2013-4%20\(4\).pdf](RGN-V1N2-2013-4%20(4).pdf)