

**2011**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS  
EMPRESAS COLOMBIANAS  
CASOS DE ESTUDIO:  
HAMBURGUESAS EL CORRAL Y  
PAN PA' YA**

**Ángela Pineda Barreto  
Vanessa Sanabria Pinillos  
Andrea Santana Hernández  
Universidad Del Rosario  
25/05/2011**

INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS  
CASOS EXITOSOS: HAMBURGUESAS EL CORRAL Y PAN PA' YA

ANGELA PINEDA BARRETO  
VANESSA SANABRIA PINILLOS  
ANDREA SANTANA HERNANDEZ

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C. MAYO 2011

INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS  
CASOS EXITOSOS: HAMBURGUESAS EL CORRAL Y PAN PA' YA

ANGELA PINEDA BARRETO  
VANESSA SANABRIA PINILLOS  
ANDREA SANTANA HERNANDEZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:  
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C. MAYO 2011

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mis padres y mi hermana quienes me ayudaron y me apoyaron mucho en esta etapa de mi vida. Sin ellos, esto hubiera imposible de alcanzar.*

*Andrea Santana Hernández*

*Este trabajo está dedicado a la Universidad del Rosario, ya que ha sido parte importante para este proceso investigativo. También está dedicado a mis papas y a mi hermano quienes han estado a mi lado siempre, siendo mis modelos a seguir.*

*Vanessa Sanabria Pinillos*

*Dedico este trabajo a mi familia que día a día me motiva y me orienta por el camino correcto, compartiendo mis alegrías y celebrando cada uno de mis éxitos siendo este el principio de uno de mis mayores logros*

*Ángela María Pineda Barreto.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por acompañarme y hacer realidad todos mis sueños y propósitos, a mi familia quienes me han apoyado y ayudado en cada una de las etapas de mi vida y en especial a terminar esta etapa, a mis amigos quienes siempre serán mis mejores recuerdos.*

*Andrea Santana Hernández*

*Agradezco primero a Dios por permitirme llegar a donde me encuentro hoy en día, tanto en mi vida personal como profesional. Agradezco a mis papas, mi hermano y mis amigos, quienes han sido un apoyo constante y sincero todos estos años. Y por último quiero agradecer a mis compañeras por hacer de este proyecto un hecho.*

*Vanessa Sanabria Pinillos*

*Agradezco a Dios por permitirme lograr este objetivo, a mi familia por brindarme el apoyo, a mis profesores por su disposición y paciencia y por ultimo pero no menos importante a aquellos amigos incondicionales que nunca dejaron de estar a mi lado.*

*Ángela María Pineda Barreto.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTAS ESPECIALES</b> .....	<b>i</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KEY WORD</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN COLOMBIA</b> .....	<b>2</b>
<b>2. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Teoría Económica</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Teoría de costos de transacción .....	7
2.1.2 Teoría ecléctica de Dunning .....	8
<b>2.2 Teoría de procesos</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Escuela Nórdica de Uppsala .....	9
2.2.2 Modelo de innovación tecnológica .....	10
2.2.3 Modelo de Vernon .....	11
<b>2.3 Teoría de Redes</b> .....	<b>12</b>
<b>3. CASOS COLOMBIANOS</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Pan Pa' Ya!</b> .....	<b>15</b>
3.1.1 Historia .....	15
3.1.2 Misión y Visión .....	16
3.1.3 Empresa en la actualidad .....	16
3.1.4 Cadena de valor .....	17
3.1.5 Generación de Valor .....	19
3.1.6 Cadena de Suministros .....	21
3.1.7 Canales de distribución .....	22
3.1.8 Competencia .....	23
3.1.9 Política .....	24
3.1.10 Marketing Mix .....	24
3.1.11 Customer Relationship Management .....	27
3.1.12 Estrategias Competitivas Genéricas .....	28
<b>3.2 Hamburguesas El Corral</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Historia .....	29
3.2.2 Misión y Visión .....	31
3.2.3 Empresa en la actualidad .....	32
3.2.4 Cadena de valor .....	34
3.2.5 Generación de Valor .....	37

3.2.6	Cadena de Suministros.....	38
3.2.7	Canal de Distribución.....	39
3.2.8	Competencia.....	40
3.2.9	Políticas.....	42
3.2.10	Marketing Mix.....	42
3.2.11	Customer Mangament Relationship .....	44
3.2.12	Estrategia Competitiva Genérica .....	45
<b>4.</b>	<b>COMPARACIÓN DE MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS .....</b>	<b>46</b>
4.1	<b>Pan Pa' Ya! y las teorías de internacionalización.....</b>	<b>46</b>
4.1.1	Teoría Económica .....	46
4.1.2	Teoría de Procesos.....	47
4.1.3	Teoría de redes .....	49
4.1.4	Conclusión del Proceso Internacional de Pan Pa' Ya.....	50
4.2	<b>Hamburguesas El Corral y las Teorías de Internacionalización .....</b>	<b>51</b>
4.2.1	Teoría Económica .....	53
4.2.2	Teoría de procesos .....	55
4.2.3	Teoría de Redes.....	59
4.2.4	Conclusión del Proceso Internacional de Hamburguesas El Corral ....	60
<b>5.</b>	<b>MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS .....</b>	<b>63</b>
5.1.	Ruta del Sector de Alimentos.....	63
5.2.	Factores claves de éxito para la internacionalización de las empresas en el sector de alimentos.....	67
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>72</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Etapas para el desarrollo de una red empresarial. ....</i>	13
<i>Ilustración 2: Red empresarial .....</i>	14
<i>Ilustración 3: Esquema de Cadena de Valor. ....</i>	19
<i>Ilustración 4: Cadena de Suministro Pan Pa' Ya! .....</i>	21
<i>Ilustración 5: Primer Canal de Distribución Pan Pa' Ya! .....</i>	22
<i>Ilustración 6: Segundo Canal de Distribución Pan Pa' Ya!.....</i>	23
<i>Ilustración 7: Cadena de Valor.....</i>	34
<i>Ilustración 8: Cadena de Suministro Hamburguesas El Corral .....</i>	38
<i>Ilustración 9: Canal de Distribución Hamburguesas El Corral.....</i>	39
<i>Ilustración 10: Ciclo de Vernon Pan Pa' Ya!.....</i>	48
<i>Ilustración 11: Modelo de Internacionalización Pan Pa' Ya! .....</i>	51
<i>Ilustración 12: Etapas para fortalecer la atención al mercado externo. ....</i>	56
<i>Ilustración 13: Ciclo de vida del producto Hamburguesas El Corral. ....</i>	57
<i>Ilustración 14: Ciclo de vida del producto Hamburguesas El Corral más Innovación.....</i>	58
<i>Ilustración 15: Ruta de internacionalización Hamburguesas El Corral. ....</i>	61
<i>Ilustración 16: Ruta de Internacionalización Sector Alimentos.....</i>	65

### LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Modelo Johanson y Mattson (1988) .....</i>	14
<i>Tabla 2: Etapas para fortalecer la atención del mercado vs Hamburguesas El Corral. ....</i>	56



## GLOSARIO

- **Agents:** individuals or organizations that represent one or more indirect exporters in a target market.
- **Calidad:** es el conjunto de propiedades de un objeto, que tiene la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- **Capacity planning:** process of assessing a company's ability to produce enough output to satisfy market demand.
- **Capital structure:** mix of equity, debt, and internally generated funds used to finance a company's activities.
- **Combination strategy:** strategy designed to mix growth, retrenchment, and stability strategies across a corporation's business units.
- **Comercio:** Es la actividad en la cual se realiza el intercambio de bienes y servicios con fines socioeconómicos.
- **Common market:** economic integration whereby countries remove all barriers to trade and the movement of labor and capital between themselves but erect a common trade policy against nonmembers.
- **Culture:** set of values, beliefs, rules, and institutions held by a specific group of people.
- **Developed country:** country that is highly industrialized, highly efficient, and whose people enjoy a high quality of life.
- **Differentiation strategy:** strategy in which a company designs its products to be perceived as unique by buyers throughout its industry.
- **Direct exporting:** practice by which a company sells its products directly to buyers in a target market.
- **Distribution:** planning, implementing, and controlling the physical flow of a product from its point of origin to its point of consumption.
- **Exports:** all goods and services sent from one country to other nations.

- **Focus strategy:** strategy in which a company focuses on serving the needs of a narrowly defined market segment by being the low-cost leader, by differentiating its product, or both.
- **Foreign bond:** bond sold outside the borrower's country and denominated in the currency of the country in which it is sold.
- **Franquicia:** Es la práctica de llevar a cabo el modelo de negocio de otra persona.
- **Global strategy:** offering the same products using the same marketing strategy in all national marketing.
- **Globalization:** process involving the integration of national economics.
- **Innovación:** Es la creación o modificación de un producto.
- **Internacionalización.** Es un proceso a través del cual las empresas desarrollan capacidades que les permiten realizar negocios en diversos mercados, fuera de sus países
- **International area structure:** organizational structure that organizes a company's entire global operations into countries or geographic regions.
- **International business:** total of all business transactions that cross the borders of two or more nations.
- **International capital market:** network of individuals, companies, financial institutions, and governments that invest and borrow across national boundaries.
- **International company:** business that engages directly in any form of international business activity.
- **International division structure:** organizational structure that separates domestic from international business activities by creating a separate international division with its own manager.
- **International equity market:** market consisting of all stocks bought and sold outside the issuer's home country
- **Logistic:** management of the physical flow of products from point of origin as raw materials to end users as finished products

- **Market research:** collection and analysis of information in order to assist managers in making informed decisions.
- **Mercadeo:** es el proceso por el cual las personas satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.
- **Multinational strategy:** adapting products and their marketing strategies in each national market to suit local preferences.
- **Multinational Corporation:** business that has directed investment abroad in several or more countries.
- **Organizational structure:** way in which a company divides its activities among separate units and coordinates activities between those units.
- **Planning:** process of identifying and selecting an organization's objectives and deciding how the organization will achieve those objectives.
- **Strategy:** set of planned actions taken by managers to help a company meet its objectives.
- **Ventaja competitiva:** es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras

## RESUMEN

Con el presente trabajo se pretende describir el plan estratégico internacional que siguió PAN PA' YA! y HAMBURGUESAS EL CORRAL en el proceso de exportación de sus productos y formalización de la comercialización a nivel internacional, mediante la formación de alianzas entre empresas y distribuidores del mercado. Por medio de un estudio de las diferentes teorías de internacionalización se pudo identificar el proceso a través del cual las empresas colombianas iniciaron sus operaciones en el extranjero.

PAN PA' YA! empezó con el sueño de ser una de las panaderías más grandes en Colombia, hoy en día constituye un negocio integral. Con el paso de los años y el movimiento diario del mercado colombiano la empresa se ha consolidado fuertemente. La mayor parte del éxito es la novedad y el interés de abrirse a mercados satisfaciendo las necesidades de los clientes y siguiendo un modelo de internacionalización en las grandes cadenas, por medio de sus productos listos para calentar. De la misma manera HAMBURGUESAS EL CORRAL gracias al estilo original y único de su decoración, nació y sigue siendo reconocido y apreciado por clientes como una marca de tradición que ha buscado posicionarse con el lema “la receta original”, y ello ha resultado en un concepto casero y único, cuyo compromiso ha sido satisfacer los gustos, expectativas y necesidades de sus clientes con una excelente calidad buscando así un modelo de internacionalización que los consolide en el exterior.

Finalmente el proceso de internacionalización que siguieron las empresas Colombianas, se caracteriza por ser un proceso por etapas donde muestran detalle a detalle sus inicios, como lograron la posición dentro del país y como se han establecido en el exterior. Realizando para ello una investigación de mercado adecuada con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente con estrategias de innovación e ideas originales y prácticas.

## **PALABRAS CLAVES**

Estrategia global

Estructura internacional

Innovación.

Investigación de mercado internacional.

Estructura organizacional

## **ABSTRACT**

The present work describes the international strategic plan that followed PAN PA' YA! and HAMBURGUESAS EL CORRAL in the process of exporting products and formalizing international marketing. This is done the formation of alliances between companies and distributors in the market. By studying different theories of internationalization we can identify the process through which the Colombian companies began their operation abroad.

PAN PA' YA! dreamed of becoming one of the largest bakeries in Colombia. Today it is an integral business. Over the years, with the daily movement of the Colombian market, the company has strongly consolidated. Much of this success can be attributed to the expansion of markets to meet the needs of customers. Follows a pattern of internationalization in the big chains. Their products arrive ready for baking.

Similarly HAMBURGUESAS EL CORRAL, thanks to the original and unique style of its decoration, was born. This chain to be recognized and appreciated by customers as a mark of tradition that has sought to brand itself with the slogan "the original recipe." This has resulted in a home-style concept. The commitment has been to satisfy the tastes, expectations, and needs of its

customers with excellent quality, this company strives for a model that consolidates internationalization abroad.

Finally, the process that the Colombian companies followed has been characterized to be a steps process which shows the details since the beginning, how they achieve their position in the Colombian market and then how they have been established in the international market. In consequence, the companies did an adequate market research with the special goal of satisfying the customers' needs with original and innovate strategies.

## **KEY WORD**

Global Strategy.

International structure.

Innovation.

International market research.

Organizational structure.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones. Los mercados van más allá de los límites creando un proceso de creciente internacionalización comercial, llevando al surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, con una expansión y un uso intensivo de la tecnología en donde los avances en las telecomunicaciones han incrementado las interacciones comerciales. Diariamente a las empresas se le presentan oportunidades de crecer y estar presentes en otros países.

Por esta razón en el transcurso del presente trabajo se realiza un estudio de las diferentes teorías de internacionalización con el objetivo de identificar el proceso que siguió HAMBURGUESAS EL CORRAL Y PAN PA'YA para establecerse en el exterior del país. El cual requirió de una profunda investigación donde se abarcó la realidad empresarial y los elementos constitutivos de cada empresa, teniendo en cuenta sus actuales estrategias en los mercados, los sectores de actividad, los clientes, y los proveedores. De la misma manera se tomó en cuenta dentro del estudio la gestión empresarial y las estrategias internacionales utilizadas por cada una de las empresas

Esta relación de teorías y casos empresariales permitió analizar los procesos y los resultados de cada una de las empresas partiendo de la estrategia de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, con el fin de crecer y desarrollarse empresarialmente por medio de procesos donde se analiza e identifica cada etapa.

## 1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN COLOMBIA

Desde el principio de los tiempos los seres humanos han descubierto las diferentes aplicaciones del mercado y el comercio, partiendo de la ampliación y el crecimiento la empresa, La internacionalización es un proceso por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en los diferentes países, que se encuentren fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, según Welch y Loustarinen, 1998, Root, 1994 y Rialp 1999 la internacionalización se entiende como 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. En los siglos XIV y XV el movimiento financiero europeo y las diferentes redes comerciales manejadas por familias de clase alta, tenían un destacado lugar en la economía de tipo mercantil de la época. De esta manera fue que más tarde los pioneros en el estudio de la economía, Adam Smith y David Ricardo, dieron a conocer de manera teórica las ventajas de este tipo de mercado y el comercio internacional en términos de eficiencia económica.

A finales de los años setenta surge la teoría de *la internalización*, la cual tiene su origen en la teoría de los costes de transacción estudiada por Anderson y Gatignon, 1986; Whitelock, 2002, en donde se parte del supuesto de que en el momento en el que los mercados son perfectamente competitivos, no necesita ningún tipo de mecanismo de control, debido a que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, borra toda posibilidad de ejecutar un comportamiento abusador y de la misma manera fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente, la internalización se basa en el interior de la empresa para estudiar sus procesos internos a la hora de realizar transferencia de información. Partiendo de esta teoría Dunning en 1993 explica las transacciones jerárquicas entre países y sostiene que el enfoque macroeconómico resulta útil para explicar las transacciones de



productos intermedios entre países y determinadas actividades de las empresas multinacionales.

A la hora de iniciar un proceso internacional el factor económico cumple un papel importante, de la misma manera la legalidad que adopten los gobiernos a la hora de centrarse en la internacionalización de la empresa, debido a que este ente actúa como impulsor, paralizador o podría llegar a actuar como un desacelerador dentro del proceso de internacionalización, todos los gobiernos alrededor del mundo trabajan de la mano con una gran variedad de estrategias que les ayudan a enfrentar las situaciones económicas, políticas y legales a las que diariamente se encuentran expuestos, dependiendo de la manera en la que los gobiernos manejan dichas situaciones se puede facilitar y mejorar su desempeño en un momento determinado. Desde el punto de vista académico la liberalización del comercio y de los movimientos internacionales de capital sirve como medio para comenzar abrir puertas al crecimiento y así mismo a la eficiencia económica. De esta manera tanto el gobierno como las instituciones internacionales tienen en sus manos el reto de saber manejar de la mejor manera las diferentes fuerzas que intervienen dentro de este proceso con el objetivo de aumentar y extender el crecimiento económico.

Es claro que el mercado global no siempre tiene la misma tendencia, unas veces cuenta con nuevas oportunidades y otras con nuevas amenazas, las cuales hacen que las empresas tengan que tomar diferentes decisiones de manera efectiva y rápida dirigidas al riesgo, los objetivos, recursos y prioridades de cada una de estas. En un proceso de internacionalización las compañías se enfrentan a distintas dinámicas y culturas y se mueven en entornos humanos, económicos, administrativos y legales partiendo de esto Porter en 1979 explica las 5 fuerzas; Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los compradores y por último la Amenaza de ingreso de productos sustitutos; las cuales determinan la

rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de mercado. De la misma manera la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia global. Partiendo de esta teoría Porter identificó también seis barreras de entrada; Economías de Escala, Diferenciación del producto, Acceso a los Canales de Distribución, Inversiones de Capital, Desventaja en costes independientemente de la escala y por último la Política Gubernamental

Debido a la globalización, las empresas se han visto interesadas en realizar negocios internacionales exportando sus productos y abriendo sucursales alrededor del mundo. Internacionalizar una empresa brinda ventajas competitivas como son: El prestigio, los clientes valoran a las empresas multinacionales o globales (Coca-Cola, McDonald's, etc.), en cuanto a la flexibilidad, Se puede introducir o adaptar a las necesidades del mercado extranjero, Además se puede defender más de la competencia, sobre todo en el mercado nacional con los competidores locales, por medio de la eficiencia, con las economías de escala (producir en grandes cantidades), entre otras. Para aumentar las probabilidades de éxito en el extranjero se debe contar con un análisis estratégico y un plan estratégico de negocios. En el análisis estratégico se debe detallar a que mercado se desea ingresar tomando en cuenta los objetivos de la empresa, también se debe detallar con qué tipo de estrategia se ingresará a dicho mercado, si solo se exportara el producto, o se realizará una inversión directa, Joint Venture (Alianzas con compañías extranjeras), por medio de licencias o por medio de franquicias. Se debe especificar qué tipo de plan se llevara a cabo, esto dependiendo del tamaño del proyecto, es decir si es una estrategia mundial o internacional. Una empresa para poder ser exitosa debe tener una visión del futuro y estar predispuesta de aprender o mejorar tanto sus procesos como sus productos.

Todos los países del mundo buscan una apertura económica para encontrar en el mercado productos que antes no se encontraban porque no se producían en el país de origen, y de esta manera estimular el intercambio de

productos, de la misma forma la apertura económica trae beneficios a las empresas nacionales y al país en general, cuando compiten las empresas nacionales con las empresas de otros países para entrar con sus productos y venderlos, deben planear estrategias como el precio de sus productos de esta manera las empresas están en la obligación de organizarse y fortalecerse una forma exitosa, para lo cual tienen distintas opciones de crecimiento, desde el mejoramiento de la organización administrativa hasta la adquisición de nuevas maquinarias y tecnologías que les abra las puertas a producir a bajo costo. Cuando se logra una organización exitosa dentro de la empresa, estas se vuelven más eficientes y de la misma manera el Estado y el país mejoran en infraestructura y en tecnología para así buscar disminuir los costos de transporte y de información; si se da una apertura económica se eliminan los posibles obstáculos con los que las empresas nacionales se puedan encontrar facilitando el intercambio al momento de iniciar un proceso de comercialización, entre dichos obstáculos se encuentran los aranceles que son costos que aumentan el precio del producto dificultando su venta, y que tienen que cubrir las empresas al realizar intercambios entre ellas.

Los procesos de apertura económica constituyen hoy en día una gran tendencia internacional, de la cual Colombia ya hace parte manejando su política de gobierno con el objetivo de determinar el rumbo de su economía por medio de tendencias como el proteccionismo que se define como la aplicación de varios mecanismos entre los que se encuentran aplicar un alto nivel de impuestos a la entrada de productos elaborados en otros países, las cuotas de importación, los acuerdos comerciales, las uniones aduaneras, las zonas de libre comercio, la implantación de preferencias arancelarias y las asociaciones, con el objetivo principal de proteger las empresas nacionales de la competencia extranjera.

La ventaja comparativa propuesta por la economía clásica, se basa en que cada país posee una ventaja particular sobre otros países productores y le

resulta más conveniente especializarse en esa área sobre la que tiene una ventaja y simplemente importar aquellos otros productos que necesita. En Colombia, la decisión de adoptar este modelo surgió luego de que una política proteccionista se encargó de vigilar el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado a esta política, el mercado nacional se había saturado solo de productos locales, lo que llevo a que el poder de compra fuera inferior a la oferta, a consecuencia de esto los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia; Colombia mantuvo una tendencia proteccionista hasta el gobierno del Presidente Cesar Gaviria Trujillo en 1991, esta Apertura Económica que experimentó Colombia a principios de los noventa fue uno de los muchos pasos que dio el continente suramericano para integrarse a la economía global, en esta época el país empezó a construir un esquema de apertura económica, a su vez fundamentada con la nueva Constitución Política la cual creo instituciones que ejercen funciones de promoción, control y financiación, dichas instituciones son la del comercio exterior. el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Relaciones Internacionales, el Ministerio de Desarrollo, el Banco de Comercio Exterior y el Consejo Superior de Comercio Exterior.

El fenómeno de la competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano evolucionó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país durante varias décadas. Como consecuencia de esto, muchas industrias colombianas no lograron sobrevivir a la competencia, y mucho de los sectores enteros de producción desaparecieron a causa de esta. Para los consumidores la apertura significó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad.

La economía colombiana se ha visto influenciada por los efectos macroeconómicos, la recesión y la violencia, estas dificultades globales, han creado efectos tanto externos como internos, los cuales han generado impactos en la caída de las exportaciones, y de esta manera es muy difícil

logra equilibrar la balanza comercial y reducir el déficit del país.

El neoliberalismo se basa en el libre comercio, la descentralización de poder, y la reducción del estado por medio de la privatización, las cuales son algunas de las medidas necesarias para lograr un desarrollo nacional. Colombia, en particular, ha hecho acuerdos con otros países dando origen al Grupo de los tres (G3) entre Colombia, México y Venezuela, al Pacto Andino y a asociaciones como la ALADI (Asociación latinoamericana de integración), de la misma manera ha creado bloques selectos de comercio entre países. Es así como en la última década se han creado bloques comerciales como MERCOSUR, ALCA, CAN entre otros.

## **2. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **2.1 Teoría Económica**

Este modelo, que como su nombre lo indica, tiene un enfoque económico. Hace referencia a la posibilidad que tiene la empresa, teniendo un enfoque para tomar decisiones de manera racional y estratégico, para aprovechar o explotar una ventaja en un mercado emergente o en vía de desarrollo, bien sea mano de obra, tecnología, materias primas de bajos costos, entre otras, frente al desarrollo que tiene en el exterior en este tipo de actividades. Dentro de este modelo, podemos encontrar dos teorías, las cuales se explicaran a continuación.

#### **2.1.1 Teoría de costos de transacción**

Hace referencia a las ventajas que se pueden obtener del proceso de internacionalización para convertirse en una multinacional. Es decir, se basa básicamente, en que las actividades de la empresa estén fundamentadas en ventajas específicas tanto comparativas como competitivas. Para que esto pueda darse, el modelo plantea dos condiciones:

a. Que en el mercado exterior, donde se quiere localizar, existan ventajas para la empresa. En ella se deben tener en cuenta los costos de infraestructura, transporte, mano de obra, entre otros con base a la comparación de los costos del bien en el país de origen y los costos en el país extranjero. Para Colombia, esto se evidencia a partir de la maquila donde en zonas como Antioquia, Cundinamarca, y Bogotá se pueden encontrar maquilas de marcas como Nike, Levi's y Diesel. Lo que en la mayoría de los casos sucede cuando se establece una maquila es importar los insumos desde el lugar de origen para luego reexportar los bienes ya producidos.

b. Que se realicen actividades que agreguen valor a la empresa y que estas sean más eficientes que venderlas en el país donde quieren entrar; estas se conoce mas como franquicia o licencia. La primera hace referencia a una colaboración que entabla dos socios jurídicamente independientes, en el se aprende el "KNOW HOW" de la compañía desde la fabricación hasta la comercialización de productos y servicios. Las licencias se pueden evidenciar muchas veces dentro de la franquicia, donde se puede comenzar con un producto que a la final lo que se busca es validar una patente.

### 2.1.2 Teoría ecléctica de Dunning

Esta parte de la necesidad de que existan cuatro condiciones para que la empresa se quiera internacionalizar mediante la inversión directa. La primera es que la empresa debe tener ventajas propias en los mercados exteriores ya sea una ventaja en diferenciación o de costos. La segunda condición es que dadas esas ventajas propias es necesario que estas sean más beneficiosas explotarlas por si mismas que vendérselas a otras empresas en el exterior. La tercera condición es que la empresa al situar una de sus plantas de producción en el otro país le sea rentable y la última condición hace referencia a que la empresa, y sobre todo los altos directivos,

encuentren que la producción en el otro país va acorde a las estrategias de la organización en un largo plazo.

Como se puede observar, las teorías parten de que la decisión de internacionalización es netamente racional. Lo que hace que se convierta y tenga un carácter estático en lugar de dinámico. No toman en cuenta la experiencia internacional que pueden o no tener las empresas y además se centran más en las grandes empresas multinacionales y no mucho en pequeñas y medianas empresas.

## 2.2 Teoría de procesos

Las empresas están basando su proceso de internacionalización dependiendo de las ventajas económicas que puedan recibir de ello. Sin embargo, existe otra teoría que se basa en que la internacionalización de una empresa, es un proceso en el cual se va acumulando una experiencia en los mercados internacionales de manera dinámica.

### 2.2.1 Escuela Nórdica de Uppsala

En 1975, nace el *modelo Uppsala* por un estudio realizado a 4 multinacionales suecas por Johanson y Wiedersheim-Paul, este estudio concluyó que la internacionalización es un proceso gradual, en cual las empresas incrementaran sus recursos en el país de destino dependiendo de la experiencia que se vaya obteniendo dentro del mismo. En la medida en que la empresa vaya pasando por cada etapa que plantea el modelo, significara que tendrá un mayor compromiso con el país de destino.

Las etapas que plantea este modelo son:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación
2. Exportaciones a través de representantes independientes
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero

#### 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Las dos primeras etapas, hacen referencia a las exportaciones o importaciones que realiza la empresa de manera directa o indirecta. Es decir, si la empresa realiza estas actividades con un intermediario o si trabaja directamente con los clientes o mercados, teniendo una relación con duradera con los mismos. Lo que el modelo supone, además, es que entre menos directa sea la relación de la empresa con el mercado más difícil será para ella lograr un proceso de internacionalización y de expansión puesto que será más difícil obtener información necesaria para lograr avanzar a las siguientes etapas.

Dentro de este modelo, se plantea también la importancia de la “Distancia Psicológica”, la cual hace referencia a que la empresa empezará sus operaciones en mercados cercanos no solo geográficamente sino también tendrá en cuenta aspectos como la lengua, la cultura, la situación económica y política del mercado destino.

Este modelo a pesar de ser muy aceptado en el ámbito académico, también ha tenido ciertas críticas debido a limitaciones. Por ejemplo, las empresas que lo han aplicado no explican las razones por las cuales las empresas deciden iniciar su proceso de internacionalización o no da explicación de las causas o el momento en que la empresa paso de una etapa a la otra.

#### 2.2.2 Modelo de innovación tecnológica

Otro de los enfoques que maneja la Escuela Nórdica de Uppsala, es el enfoque de la innovación. Se explica que la internacionalización y la innovación pueden desarrollarse como una idea en la que se aplicará el proceso de internacionalización incrementando el compromiso internacional y realizando una innovación. La idea de internacionalización como la innovación son ideas creativas que se rigen bajo los parámetros impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa.



Respecto a los estímulos que tienen las empresas para aplicar este modelo, los investigadores han planteado dos opciones. La primera es a través de la percepción de problemas o necesidades de carácter interno, orientada a problemas. La segunda, es una reacción de la dirección de la empresa a información de agentes externos, orientada a la innovación o agentes de cambios. Las empresas perciben la innovación como un proceso en el que se necesita el compromiso y participación de diferentes actores; esta no solo se limita a la creación de nuevos proyectos sino que también se entiende como el valor agregado para la potencializar los nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos.

Este modelo consiste en tres etapas:

- a) Imitación: En esta se adquiere un conocimiento.
- b) Imitación creativa adaptación: En esta se empieza a investigar y a desarrollar dentro de la propia empresa nuevas tecnologías para mejorar el producto o proceso.
- c) Innovación tecnológica donde se necesita el apoyo de otras empresas para la generación de valor.

Es importante tener en cuenta que la tecnología y los nuevos conocimientos están cambiando al mundo con mayor rapidez ya que de esta forma las empresas están encontrando nuevas oportunidades de negocios y así obtener una ventaja competitiva frente a las otras empresas.

### 2.2.3 Modelo de Vernon

En 1966 se crea El *modelo Vernon*, un proceso dinámico que combina la teoría del comercio internacional con las características individuales de cada empresa para el ciclo de vida de su producto o servicio; teniendo en cuenta la innovación, las economías a escala y la incertidumbre. Las diferentes etapas que tendrán los nuevos productos serán determinantes para la toma de decisiones sobre la internacionalización de las empresas.

Las etapas que se presentan son:

1. Introducción: El producto se ofrece únicamente en el mercado nacional.
2. Crecimiento: El producto se empieza a llevar hacia nuevos mercados debido a la explotación de ventajas productivas y de innovación, los países a los que se llevara el producto serán aquellos que muestren una similitud tanto cultural como de hábitos de compra al país de origen.
3. Madurez: Dentro de esta etapa es importante y necesario que las ventajas competitivas que se venían aplicando cambien haciendo una retroalimentación ganando conocimiento y experiencia logrando así que el producto o servicio sea perdurable, en ellas se buscan las economías a escala y la reducción de los costos de producción.
4. Declive: En esta etapa se abandona el país de origen y se traslada a la producción total al exterior.

### 2.3 Teoría de Redes

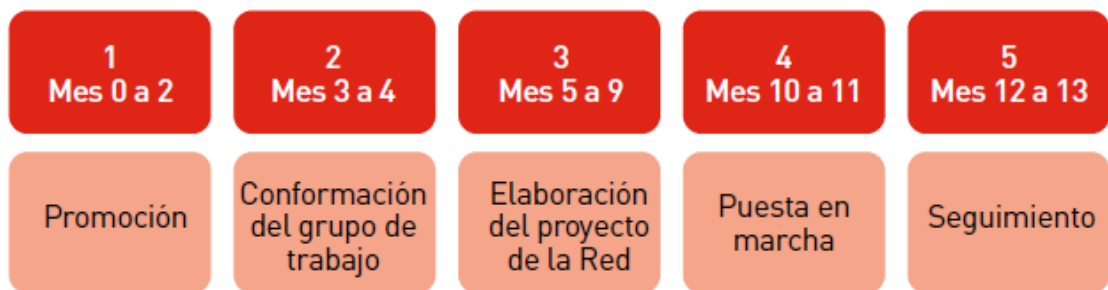
Hoy en día las empresas practican nuevas corrientes que permiten analizar de manera más amplia el proceso de internacionalización. Cada empresa decide de manera libre y estratégica participar en el esfuerzo conjunto para internacionalizar un nuevo modelo de negocio que sea innovador, rentable y sostenible.

Una de estas corrientes es la perspectiva de redes, en donde las oportunidades de los mercados exteriores, llegan a la empresa local por medio de los miembros de la red, las cuales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma, la teoría de redes además de proporcionar conexiones en otros mercados es útil a la hora de investigar y evaluar a cada uno de los socios potenciales que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos. Para las grandes empresas existen mayores oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes, en relación con varios clientes y proveedores creando puentes hacia otros mercados, muchas de ellas industriales y de alta tecnología. los

actores que intervienen en este proceso son las pymes el operador y la entidad financiera, al iniciar la implementación de una red es importante tener en cuenta un manejo especializado de conflictos entre los actores, Construcción del mapa de procesos operativos de la red, Construcción de herramientas, Identificación de oportunidades de mejoramiento metodológico.

### **Ilustración 1: Etapas para el desarrollo de una red empresarial.**

#### **Etapas para el desarrollo de una red empresarial**



Fuente: Redes empresariales para la internacionalización, mejorando empresas transformando vidas.

El enfoque de redes en el que se basaron Johanson y Mattson en 1988, con respecto a la internacionalización de las empresas, se basa en un elemento dinámico dentro de las relaciones de redes. Para estos autores las redes de negocio son aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan.

**Tabla 1. Modelo Johanson y Mattson (1988)**

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

Fuente: Johanson y Mattson (1988).

El modelo de redes considera que las oportunidades de mercado exteriores le son comunicadas a las empresas a través de los miembros de su propia red, y pueden ampliar su alcance hacia la interacción con otras entidades influyentes en el sector.

**Ilustración 2: Red empresarial**



Fuente: Redes empresariales para la internacionalización, mejorando empresas transformando vidas.

Para Johanson y Mattson en 1988 la teoría de las redes no explica cómo las empresas solucionan los problemas experimentados en cada uno de sus procesos de internacionalización a través de las relaciones de la red. Para

ellos Una relación de red debe controlar qué mercados son los aptos para que una empresa de la red esté en ellos y esto determinará la forma elegida para su proceso de internacionalización.

### **3. CASOS COLOMBIANOS**

#### **3.1 Pan Pa' Ya!**

##### **3.1.1 Historia**

Pan Pa Ya, nace en 1986 en el barrio Pasadena de la ciudad de Bogotá. Empezó siendo una panadería que contaba con 4 empleados y así se mantuvo durante los primeros tres años. Por otro lado, ocho profesionales con el sueño de crear una empresa a futuro, realizaron un fondo de 5.000 pesos mensuales cada uno. En 1989, el dueño de la panadería les vende el negocio a los ocho profesionales quienes invirtieron el dinero del fondo más un capital de aporte, esto con el fin de convertirse en la panadería más grande de Colombia.

Poco a poco la panadería fue creciendo viéndose en la necesidad de tomar el local de al lado para su expansión, luego abrieron tres sucursales más. La jerarquía que se manejaba en cada sucursal era simple, un gerente general, un supervisor de cada sucursal, cuatro panaderos y un pastelero central.

Empieza su diversificación de marca, con la adquisición de la sucursal en la Autopista Norte con 104, allí incursionan en el servicio de pizzería por porciones. En 1995, compran UNIPAN una panadería que contaba con tres sucursales, esto les permitió ampliar Pan Pa Ya, obteniendo en la ciudad de Bogotá seis sucursales en total.

Después de esto, la panadería Pan Pa Ya, ya era reconocida a nivel nacional como una de las mejores cadenas de pan. En 1997, los dueños de la cadena viajaron a Las Vegas a una feria donde obtuvieron conocimientos sobre

nueva maquinaria, insumos, tecnología y la Ultracongelación. En el año 2000, nace Multipan (una empresa independiente) con la idea de tener los panes prelistos gracias a la tecnología de la Ultracongelación. Se encargaban de suministrar no solo a su principal cliente quien era Pan Pa Ya, sino además les vendían a restaurantes, cafeterías, hoteles y supermercados.<sup>1</sup>

Las primeras tiendas en crearse fueron 22 tiendas en Bogotá y Chía de las cuales 10 se dieron en franquicia, por medio de licitaciones se dieron 3 en Almacenes Colsubsidio, 2 en Almacenes Alkosto, 1 en Almacén Éxito 170, 4 Rico más pan, 1 franquicia en Bucaramanga, 1 en Cali y una tienda en Weston, Florida.<sup>2</sup>

### 3.1.2 Misión y Visión

Misión: *“Conquistar y mantener enamorados a los clientes de por vida. Ser su empresa de alimentos preferida”*<sup>3</sup>

Visión: *“Para el año 2012, Pan Pa Ya, se habrá consolidado como un grupo empresarial de alimentos altamente competitivo y rentable alcanzado sus objetivos”*<sup>4</sup>

Objetivo: *“Duplicar las ventas de Pan Pa’ Ya! en el periodo 2010-2012”; “La cadena Pan Pa’ Ya! estará posicionada como un negocio integral de panadería, restaurante, pizzería y café con una ocupación superior al 80% en todas las ocasiones de consumo”*.<sup>5</sup>

### 3.1.3 Empresa en la actualidad

Pan Pa’ Ya!, es una empresa que produce y comercializa: panadería, pastelería, pizzas y pastas. Que tiene 26 sucursales en Bogotá, uno en

---

<sup>1</sup> Ver <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia/el-mercadocongelado.htm> Recuperado Febrero 2009

<sup>2</sup> Ver Red empresarial Paternina Diaz Carlos Alberto, Castaño Avila David Leonardo. “Pan Pa’ Ya, inédito caso de franquicia”. 2009

<sup>3</sup> Ver <http://www.panpaya.com.co/beta/>

<sup>4</sup> Ver <http://www.panpaya.com.co/beta/>

<sup>5</sup> Ver <http://www.panpaya.com.co/beta/>

Weston (Estados Unidos) y franquicias en Bucaramanga y Cali. Distribuyen sus productos a través de cadenas de panaderías, además ofrecen servicios a Domicilio, así como también utilizan la distribución institucional a tiendas, supermercados, colegios, restaurantes, etc.

Para el periodo 2009/2010, según “La nota digital.com” el Sector de Panadería y Pastas en Colombia vendió alrededor de 2, 015,264 millones de pesos. A la cabeza del sector se encuentra Galletas Noel con ventas registradas de \$578,615.38 millones de pesos. Pan Pa’ Ya!, ocupa el lugar decimo de las empresas del sector con más ventas con \$30.178,92 millones.<sup>6</sup>

Actualmente a nivel internacional Pan Pa’ Ya! cuenta con empresas filiales en Estados Unidos, en supermercados como Sedano's, Publix y Winn Dixie, en Canadá y España. En Japón logró entrar gracias a la participación de la feria internacional Foodex.

Además de ello, Pan Pa’ Ya! Sabe que su fuerte no es solamente vender pan, su negocio es vender comida. Y por ello, hoy en día no solo podemos encontrar panadería típica colombiana, sino además desayuno, almuerzos que incluyen lasañas, raviolis, etc. Onces, líneas especiales como “Vida Saludable” así como también Pizzas, una innovación netamente de Pan Pa’ Ya! Que fueron las pizzas individuales o por porciones.

#### 3.1.4 Cadena de valor

La cadena de valor, descrita por porte, da la posibilidad a la empresa de generar la ventaja competitiva a lo largo de sus procesos. Para Pan Pa Ya, la satisfacción del cliente, y la diferenciación que tiene la empresa frente a cualquier otra panadería es fundamental. A continuación se describe las actividades tanto primarias como secundarias que realiza Pan Pa Ya.

---

<sup>6</sup> Ver <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/panaderia-y-pastas>

#### Actividades primarias:

- Logística Interna: En cuanto a la recepción y distribución de materias primas, existen productos que son comprados directamente en Colombia, por productores colombianos, pero existen otros productos como por ejemplo, la nueva línea de panes saludable. Estos productos son traídos desde Europa para realizar unos panes ayudan a la prevención de enfermedades, como por ejemplo cáncer o enfermedades cardiovasculares.
- Operaciones: Una de las ventajas competitivas y de generación de valor se encuentra en las operaciones de Pan Pa' Ya!, sus máquinas de última tecnología, y sus sistema de ultra congelación le permite a Pan Pa Ya tener un pan siempre fresco para el cliente.
- Logística externa: La manera de entregarle el producto al cliente, se maneja ya sea directamente en las tiendas ya previamente establecidas o por medio de domicilios.
- Marketing y Ventas: La manera de atraer a los clientes, su principal estrategia, es mediante el establecimiento de sucursales donde el sector cumpla con los requisitos para poner una tienda Pan' Pa! Ya, generalmente se encuentra en sectores de clase media, alta. Y además de ello, lo que más atrae al cliente, según Pan Pa' Ya!, es el olor de pan que abre el apetito de sus consumidores.
- Servicio: El servicio post-venta, no es muy común dentro de las actividades de Pan Pa' Ya!, sin embargo, el servicio al cliente es clave por eso la comodidad de sus sucursales es vital para hacer sentir a gusto al cliente y también se puede observar el servicio a domicilio, donde los tiempos de entrega y las presentaciones de los productos son claves.

#### Actividades secundarias o de apoyo:



- Infraestructura: Pan Pa' Ya!, cuenta con una división jerárquica donde se establecen diferentes áreas encargadas de la investigación de mercados, el área de planeación donde se establecen los nuevos proyectos a realizar y además la parte financiera.
- Dirección de recursos humanos: La búsqueda de empleados se pueden realizar mediante su página oficial en internet, donde constantemente se están poniendo los diferentes vacantes. Para su reclutamiento y selección Pan Pa' Ya! tiene como filosofía tener personas con experiencia pero así mismo motivadas a aprender diariamente, manejando no solo las actividades básicas del trabajo sin también a enfrentarse a retos nuevos que permitan el desarrollo profesional y personal del empleado.
- Desarrollo de tecnologías: Pan Pa' Ya! dentro de su Core Business no tiene un área de investigación y desarrollo, sin embargo, sus principales gerentes y socios buscan nuevas oportunidades o tecnologías que permitan el crecimiento e innovación de la compañía. Asisten a diferentes ferias nacionales e internacionales del sector, que les permite observar las nuevas tendencias y su manera de aplicación a la compañía.

**Ilustración 3: Esquema de Cadena de Valor.**



Fuente: Cadena de Valor, Modelo Administración Estratégica por Michael Porter

### 3.1.5 Generación de Valor

Pan Pa' Ya! Es un caso de éxito dentro del sector de alimentos en Colombia gracias al valor agregado que ha sabido darle a cada uno de sus procesos, técnicas y productos. Dentro de ellas, se destacan las siguientes:

- Variedad de productos:

Pan Pa' Ya! No es una panadería como la que tradicionalmente se conocen en Colombia las panaderías, que simplemente se limitan a vender panes de diferentes tipos. Pan Pa' Ya! Dentro de sus productos panadería, pastelería, pizzería y demás restaurante brindándole la posibilidad al cliente de obtener lo que él quiere y lo que necesite. Ofrece, además, los panes tradicionales y típicos colombianos como las almojabas o los pandebonos. La empresa está en constante desarrollo de líneas de productos en beneficio de los consumidores como por ejemplo su nueva línea "saludable" que va específicamente a segmentos de mercado que se preocupan por su salud y estética.

- Tecnología

Una de las razones por las que Pan Pa' Ya! Logra cumplir una de sus mayores ventajas competitivas es debido a la innovación tecnológica que adquirieron desde hace unos años con los productos ultra congelados que les permite en cualquier momento hornear los productos y brindarle a sus clientes el pan fresco y rico a cualquier hora del día. Esto hace a diferencia de muchas otras panaderías del país el cliente logre comerse un pan fresco bien sea en la mañana o en la tarde.

- Tiendas Pan Pa' Ya!

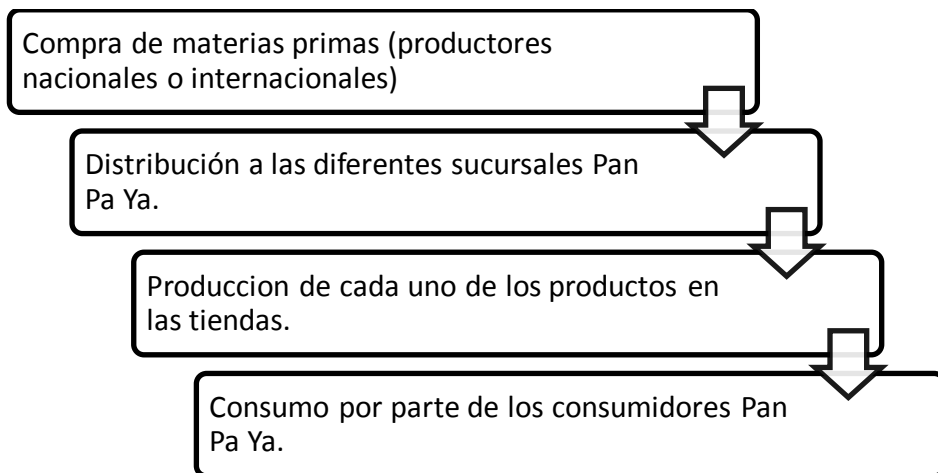
Sus tiendas en esquinas de barrios de clase media y alta, ubicados estratégicamente y diseñados para la comodidad y confort de los clientes logra que estos se sientan a gusto para disfrutar de todos los productos Pan Pa' Ya!. La idea no es solamente lograr vender los mejores productos sino además darle al cliente una experiencia llena de satisfacción a la hora de

comer sin tener que estar incomodado por la cantidad de gente o la falta de espacios dentro de ellas. Además de esto, Pan Pa' Ya! Logra colocar sus productos de tal manera que le sean provocativos para los consumidores. Es por ello, que manejan la estrategia de atraer a los clientes con el olor que produce el pan e igualmente los ponen a la vista.

#### 3.1.6 Cadena de Suministros

La cadena de suministros de Pan Pa' Ya! Comienza con el pedido de los productos como masas, harinas, etc. Para la creación de su producto. Pan Pa' Ya! Maneja proveedores tanto a nivel nacional como a nivel Internacional. Por ejemplo, sobre su nueva línea de productos denominada "Vida Saludable" Pan Pa' Ya! Trae estos ingredientes de Europa. Luego de esto, el siguiente paso en la cadena de suministro es la distribución de las materias primas a casa sucursal tanto en Bogotá como en las diferentes ciudades del país. En la sucursal, se realizan los procesos de horneado de los diferentes productos, teniendo en cuenta que muchos de ellos son ultracongelados de tal manera que el panadero deberá hornearlos de acuerdo con la demanda que se este presentando en ese momento. La manera de distribuir los productos a los clientes se realiza ya sea dentro de la tienda Pan Pa' Ya!, mediante los domicilios o mediante los productos que se ubican en las góndolas de las grandes superficies. Pan Pa' Ya! Actualmente dentro de su cadena de suministros no tiene una logística inversa. A continuación se muestra un esquema mostrando el proceso:

#### **Ilustración 4: Cadena de Suministro Pan Pa' Ya!**

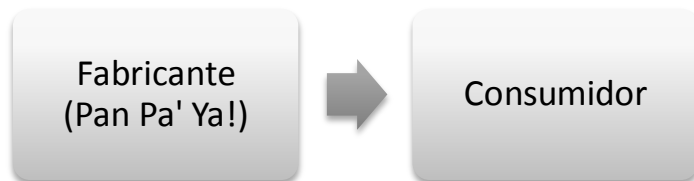


Fuente: Esquema propuesto por el autor con base a la teoría mencionada

### 3.1.7 Canales de distribución

Pan Pa' ya! maneja dos tipos de canales de distribución, el primero de ellos es mediante la compra por parte del cliente directamente en la tienda Pan Pa' Ya!. Este se hace por medio de las diferentes sucursales que hoy en día tiene Pan Pa' Ya! ubicadas en lugares estratégicos, generalmente esquinas, en sectores de clase media alta. Brindan una experiencia única al consumidor, mediante lugares espacios, cálidos y con el olor típico del pan que atrae a cada uno de sus consumidores. Dentro de la tienda, se maneja el autoservicio si se quiere llevar los productos o también se ofrece el servicio de restaurante donde se sirven desayunos, almuerzos u onces.

#### **Ilustración 5: Primer Canal de Distribución Pan Pa' Ya!**



Fuente: Creado por los autores

El segundo tipo de canal, es mediante el mayorista donde Pan Pa' Ya! vende sus productos en tiendas mayoristas como Éxito y Carrefour y estos son entregados al consumidor/cliente final. Los mayoristas pueden vender sus

productos ultracongelados en las diferentes góndolas o existe la administración por parte de Pan Pa' Ya! De las panaderías de las grandes superficies como es el caso de Almacenes Éxito 170 que por medio de licitación Pan Pa' Ya! es el encargado de suministrar sus diferentes panes dentro del almacén.

**Ilustración 6: Segundo Canal de Distribución Pan Pa' Ya!**



Fuente: Creado por los autores

### 3.1.8 Competencia

Dentro del sector panadero en Colombia, se encuentran grandes empresas productoras y comercializadora de pan. Probablemente la más grande es la empresa Mexicana Bimbo S.A., existen otras como Ramo, Comapan, Ricopan, Colpan y panaderías como Auto Pan y otras 20.000 panaderías más que tiene el país. Que hacen parte de la competencia con la empresa Pan Pa' Ya!.

#### Bimbo S.A

Bimbo es una empresa mexicana que nace hace más de 50 años, tiene alrededor de 34 fábricas en México, y 16 fábricas en países como Argentina, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Estados Unidos, Venezuela y Colombia.

#### Ramo

Empresa Colombiana fundada hace 58 años por Rafael Molano Olarte y Ana Luisa Camacho, con productos reconocidos como Chocoramo, Gala y maizitos, entre otros que registran alrededor de 155.000Millones de pesos anuales en Colombia. Maneja cuatro líneas de productos que son: ponqués, colaciones, pan y fritos.

#### Comapan

Comapan es una empresa Colombiana que en el 2008 tuvo ingresos de \$59.328.020 (miles de pesos). Procesa pan tajado, ponqués, conservas y salsas y recientemente con algunos socios constituyeron Molino Pan Pa, una empresa dedicada al procesamiento de Harinas y Cereales.

### 3.1.9 Política

El modelo de expansión de negocios que maneja Pan Pa' Ya! es por medio de franquicias. La franquicia que maneja Pan Pa' Ya!, se denomina franquicia financiera en donde el inversionista no tiene ninguna responsabilidad administrativa de la empresa, el franquiciador se sigue encargando de esta. Dentro de su política de franquicias, Pan Pa' Ya! Hace un estudio de factibilidad donde determina si el lugar que el franquiciante escogió para localizar la empresa es apropiado de acuerdo con las políticas comerciales de Pan Pa' Ya! Es decir que este situado en un sector de clase media alta y que sea visible y adecuado para los clientes. Si Pan Pa' Ya! no está de acuerdo con la ubicación entonces sugerirá otro lugar. Luego de ello, Pan Pa' Ya! Realiza un contrato inicial sobre cuáles son los derechos y deberes que debe cumplir el franquiciante, sin embargo, cabe aclarar que ellos no realizan la explicación de ningún proceso de producción de la empresa. El franquiciante de cierta manera se desentiende de las operaciones de Pan Pa' Ya!, pero recibe mensualmente un cheque con el 100% de las ganancias obtenidas de la franquicias. Este fue el modelo y la política franquiciadora que Pan Pa' Ya! decidió tener después de una mala experiencia con un inversionista, este no supo administrar de manera correcta la marca y la empresa lo que les estaba causando problemas de imagen para la compañía, es por ello, que Pan Pa' Ya! decide manejar el sistema de franquicia financiera haciéndose cargo de todo el proceso de producción, comercialización y venta.<sup>7</sup>

### 3.1.10 Marketing Mix

---

<sup>7</sup> <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1041/1/80926021.pdf>

- Producto

Dentro de los productos que ofrece Pan Pa' Ya!, se pueden encontrar dos líneas diferentes. La primera línea de productos es "Productos Típicos Colombianos" que hacen referencia a: Almojábanas, Pandebonos, Stuffed Pandebono, Pandeyuca y Buñuelo. La segunda línea es "Productos Horneados y congelados" en ella podemos encontrar productos como arepas, panes, Hojaldres, Especialidades (a los que se les denomina postres) y galletas.

Dentro de esta última línea de productos, se encuentran aquellos que usan el proceso de Ultracongelación, este proceso es práctico y permite satisfacer demandas obtener un producto 100% listo para calentar y consumir. Esto hace que sus productos sean diferenciados en comparación a una panadería normal, pues el panadero de una tienda regular debe levantarse desde la madrugada a preparar el pan y por consiguiente hacia la tarde/noche los productos que se venden no son tan frescos. Pan Pa' Ya! por el contrario con los productos ultracongelados tiene la posibilidad de calentar pan cada cierto tiempo y tener siempre un pan fresco conservando el sabor, color y textura de la misma manera.

Sin embargo, desde 1993 dentro de las panaderías Pan Pa' Ya!, se incluyó un nuevo producto que fue la Pizza la empresa considera que el negocio no es simplemente vender pan sino vender alimentos.

Pan Pa' Ya! Innova en la carta de productos, se pueden encontrar variedad de combinaciones dependiendo el momento. Pan Pa' Ya!, por ejemplo, crea un menú especial para lo que se conoce comúnmente como el momento de las "onces" y por eso ofrece "Las onces Pan Pa' Ya!" donde se encontraran alrededor de 10 opciones de refrigerios como el combo "Choco queso", "Los antojos de la abuela", "Onces perezosas", "Delicias Típicas", "Onces frías", "Onces Francesas" y "Recuerdos de mi infancia".

- Precio

Pan Pa' Ya!, se caracteriza por tener un mercado objetivo con poder adquisitivo alto, es una panadería que sus costos son altos en comparación a los de una panadería regular. Sus productos por lo tanto también tienen precios elevados en comparación al promedio.

- Plaza

### Panaderías

Antes de situar un establecimiento Pan Pa' Ya! realiza un estudio sobre cómo van a satisfacer desde ese punto el mercado objetivo y como logran satisfacerlo. El estudio contiene desde datos demográficos del sector hasta la medición del flujo que existe tanto peatonal como vehicular. Es de vital importancia para Pan Pa Ya ubicarse en un sector de la población de clase alta puesto los precios de los productos son relativamente altos.

Hoy en día, Pan Pa Ya cuenta con 34 puntos de venta de los cuales el 13 se dieron por medio de franquicias<sup>8</sup>. Además de ello, distribuyen a grandes superficies como Almacenes Éxito, Alkosto y Colsubsidio. Así como también sucursales en Weston, Barranquilla y Cali.

### Domicilios

En el momento en que Pan Pa' Ya! incursiona en los domicilios, le genera un valor agregado al producto y la panadería. Pues era algo que comúnmente no se veía, y que Pan Pa' Ya! tuvo la oportunidad de ser uno de los pioneros en esta estrategia. Actualmente los domicilios se realizan por medio de una cooperativa externa, lo que permite brindar un buen servicio y a costos bajos. Pan Pa' Ya! es la empresa "Top of Mind" dentro de los domicilios de panadería.

### Franquicias

---

<sup>8</sup> <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1041/1/80926021.pdf>



La franquicia que maneja Pan Pa' Ya!, se llama Franquicia Financiera esta hace referencia a que solo existe un inversionista que no se encargara de la gestión administrativa de la franquicia. El franquiciador realizará la evaluación de factibilidad del lugar donde se pondrá la franquicia, determinará si el lugar cumple con los requisitos del mercado objetivo, la franquicia tendrá el mismo nombre "Pan Pa Ya!" y además contara con la misma dotación, mobiliario y demás objetos característicos de la empresa. Actualmente, la sucursal en Barranquilla y Cali son franquicias aunque de igual manera la gestión administrativa la lleva el franquiciador.

- Promoción

Para realizar una promoción tanto de los productos como de la empresa como tal Pan Pa' Ya!, se caracteriza por realizar descuentos en sus productos. Por ejemplo, en la actualidad se maneja las promociones con cupones que aparece en las páginas amarillas, así como también la promoción de pizzas personales gourmet y el pague dos y lleve 3 panzerrottis. Pan Pa' Ya!, también participa en ferias como la Feria Internacional de Foodex, que en este caso, logro incursionar en el mercado japonés. Otra de las estrategias para atraer el público es mediante las degustaciones en los puntos de venta, que gracias a su olor y sabor provocan a la gente y la invitan a que entren para que consuman sus productos.

### 3.1.11 Customer Relationship Management

Pan Pa' Ya! tiene una relación cercana con clientes, frente a las necesidades y gustos de cada uno de ellos. Customer Relationship Management son un conjunto de estrategias que se realizan con el fin de orientar a la organización a la satisfacción del cliente. El éxito que tiene Pan Pa' Ya! hoy

en día radica en el interés y desarrollo de nuevos mercados satisfaciendo así las necesidades de todos y cada uno de los clientes que se acercan a la Pan Pa' Ya! con el propósito además de deleitar a sus clientes con los productos. Para atraer y retener a sus clientes, Pan Pa' Ya! constantemente innova en los productos que ofrece con el fin de evitar que los clientes se aburran de ver y probar las mismas cosas. Su último desarrollo fue la línea de productos saludables, con el fin de abarcar un mercado preocupado por la salud y bienestar de su cuerpo. De hecho, uno de los valores más grandes que resalta tener Pan Pa' Ya! es el hecho de "tener una obsesión por el cliente"<sup>9</sup>. Sin embargo, Pan Pa' Ya!, no cuenta con una base de datos donde le provee a la empresa tener una cercanía con los consumidores.

#### 3.1.12 Estrategias Competitivas Genéricas

En cuanto a su principal estrategia, Pan Pa' Ya! maneja una estrategia de diferenciación donde su fuerte y lo que hace de esta empresa diferente a cualquier otra panadería es que ofrece un pan fresco siempre. Es decir, cualquier panadería común debe realizar sus productos iniciando alrededor de las 5 de la mañana donde el panadero empieza a hacer los panes del día. Sin embargo, a las 5 o 6 de la tarde el pan no se encontrara fresco de la misma manera que lo estaría por la mañana. Sin embargo, esto si sucede en Pan Pa' Ya!, con su técnica de ultra congelación le da la posibilidad a los consumidores de obtener pan fresco sea temprano en la mañana o sea en la tarde. Pan Pa' Ya!, no maneja un estrategia de precios, puesto que ellos son relativamente más altos que sus competidores. Además de ello, Pan Pa' Ya!, se denomina como una panadería moderna, una panadería con características de diferenciación frente a otras panaderías, por ejemplo, con su practicidad y facilidad donde los productos que se ofrecen están listos para hornear en cualquier momento que se necesite y se ahorra tiempo en la preparación de cada uno de ellos. Dentro de los aspectos de éxito que han hecho de Pan Pa' Ya! Un sitio único de panadería es en primer lugar su

---

<sup>9</sup> <http://www.panpaya.com.co/beta/>

variedad de productos, lanzando además productos que no se logran conseguir en ninguna otra parte de la ciudad como por ejemplo el “Pan Perezoso”. En segundo lugar, se encuentran los lugares espaciosos donde se busca la comodidad para el cliente, que logre desplazarse dentro de la tienda de manera tranquila y apropiada para escoger todos aquellos productos que desea llevar. En tercer lugar, probablemente el más importante, es su tecnología. Es una de las pocas empresas en Colombia con tecnología de última generación que le permite cumplir con su objetivo y es ofrecer un pan fresco en cualquier momento. Esta tecnología le ha permitido diferenciarse de miles de panaderías en el país que funcionan de manera tradicional como se conocen normalmente.

## 3.2 Hamburguesas El Corral

### 3.2.1 Historia

Hamburguesas el corral, es una empresa colombiana; inauguró en 1983 su primer restaurante de comida casual de autoservicio en el centro de Bogotá. Empezó su funcionamiento con un estilo original y único en la decoración que aún conserva, combinando elementos pop y retro.

Desde sus comienzos, el Corral es reconocido como una marca de tradición que ha buscado posicionarse con el lema “la receta original”, y de ello ha resultado un concepto casero y único, cuyo compromiso ha sido satisfacer los gustos, expectativas y necesidades de sus clientes con una excelente calidad. En cada uno de sus procesos y elaboración de los productos el corral utiliza materias primas seleccionadas para la preparación de los alimentos; y de manera permanente, se encarga de investigar y renovar los procedimientos y técnicas empleadas.

En el año 2001, se inauguró el primer Corral Gourmet, siendo un nuevo concepto a comparación del Corral tradicional, ya que se diferencia por su servicio a la mesa y su exclusiva y variada carta de hamburguesas con ingredientes especiales. La versatilidad del menú le permite al consumidor escoger hasta siete tipos de queso, el tipo de pan y otros ingredientes, y disfrutar de una mayor oferta de bebidas. El menú también incluye una gran variedad de entradas frías y calientes, ensaladas, carnes, pescados y sándwiches. Por otro lado, su bar lo hace el lugar perfecto para disfrutar de excelentes vinos, cocteles, aperitivos y poussecafés.

Tres años después, es decir en el 2004, se abre el primer Beer Station, siendo un restaurante bar con un estilo Pub, teniendo ahora cuatro puntos de ventas. Donde se ofrece una gran variedad de cervezas elaboradas artesanalmente – Roja, Negra, Rubia y Light-, y licores variados como aguardiente, Ron, Ginebra, Whisky acompañado por diferentes platos “para picar”, Hamburguesitas Beer Station, Tortilla Chips con salsa de queso, Alitas de Pollo, Fish and Chips y Picada Mixta, entre otros.

El desarrollo de la compañía se ha visto reflejado en su crecimiento continuo. con tal éxito que hoy cuenta 156 restaurantes ubicados en Bogotá, Barranquilla, Cali, Tunja, Neiva, Ibagué, Melgar, Girardot, Villavicencio, Duitama, Cartagena, Sincelejo, Santa Marta, Valledupar, Medellín, Buenaventura, Palmira, Pasto, El Limonar, Popayán, Manizales, Pereira, Armenia, Tuluá, Bucaramanga, Cúcuta, Barrancabermeja. También hace presencia en mercados internacionales donde se encuentra con franquicias en:

- CHILE: Laguna Piedra Chicureo, La Dehesa, Alto De Las Condes
- PANAMÁ: Couseway, Albrook, Y El Primer Local Extranjero De Hamburguesas El Corral En C.C Multiplaza Pacifica ( A Finales Del 2003)
- ECUADOR: Mall El Jardín, Centro Comercial San Luis, San Rafael

Hamburguesas el corral abrió su primer local en Chile a fines de mayo en el Mall del Centro, en Santiago de Chile, la empresa llegó gracias a Pedro Pablo Cuevas el Ex Vice Presidente comercial -de nacionalidad chilena- de los supermercados Carulla Vivero, el cual formó una compañía con la colaboración de dos socios de la firma Industria de Restaurantes Casuales Ltda., la cual es la operadora de la cadena de restaurantes colombiana, todo esto para lograr encaminar el proyecto de la franquicia en Chile.

En Chile Hamburguesas el Corral en colaboración con Cuevas, se abrieron 4 locales, lo que involucró una inversión cercana a los 500.000 dólares (cada uno). Estas aperturas se vieron en el condominio Piedra Roja de Chicureo y más adelante en los malls Plaza Vespucio, Parque Arauco y Alto Las Condes.

Dentro del proceso de internacionalización se tiene como objetivo una franquicia de la cadena para Argentina, en colaboración con Cuevas. Además de una pronta negociación con México, el buen posicionamiento de Hamburguesas el Corral lo ha llevado a hacer el líder en Colombia.

En la parte financiera Hamburguesas el Corral ha logrado alcanzar en el “2006 un valor de sus ventas 113.881 millones de pesos, con un aumento del 29,1 por ciento con relación al 2005, cuando totalizaron 88.067 millones de pesos. 113 mil 881 millones de pesos vendió El Corral en el 2006, un 29,3 por ciento más que en 2005”<sup>10</sup>

### 3.2.2 Misión y Visión

Razón social: IRCC LTDA

---

<sup>10</sup> Ver en: [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2436591](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2436591)

Misión: Producir alimentos de primera calidad, prestar un servicio extraordinario, brindar una buena relación calidad / precio, en un ambiente acogedor, haciendo sentir el cliente único y especial.

Visión: Ocupar el primer lugar en la preferencia de los clientes de restaurantes de comidas casuales.

Valores:

- Honestidad
- Respeto por la familia
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Generación de Conocimiento

Visión empresarial:

- Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente.
- Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- Promover la innovación y creatividad.
- Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse.

### 3.2.3 Empresa en la actualidad

En la actualidad El Corral, es una de las cadenas de restaurantes más importantes de Colombia, cuenta con diferentes formatos de restaurantes que lo constituyen como una cadena flexible y adaptable a diversos ambientes y lugares.

### El Corral Tradicional:

Los productos de El Corral tradicional son preparados en el momento en el que el cliente hace su pedido y entregado en la barra ya que es un servicio de comida rápida.

El corral tradicional no solo cuenta con hamburguesas (Las cuales son asadas a la brasa y hechas con diferente tipos de pan), desde sus hamburguesas más antiguas como la Mexicana, la Especial y la Hawaiana, hasta la Criolla, la Philadelphia, la Jalapeña, y la famosa Corralísima, el cliente tiene una inigualable oferta para escoger su favorita. También cuenta con una gran variedad de ensaladas, “Zona Light” con sus warps y diferentes platos internacionales.

Su éxito se debe a la innovadora idea de una hamburguesa personaliza, que la I.R.C.C ha implementado desde su orígenes. El menú le permite al cliente disfrutar de un plato hecho totalmente a su gusto, con los más estrictos procesos y controles de elaboración, y con ingredientes frescos y naturales de la más alta calidad. Los productos no poseen aditivos y se elaboran con carne ciento por ciento de res en el momento en que se ordenan. Así se garantiza la frescura y el sabor característico.

### El Corral Gourmet:

El Corral Gourmet, al contrario de El Corral Tradicional, el pedido es hecho y servido en la mesa, es restaurante bar y cuenta con una exclusiva carta con gran diversidad de tipo de hamburguesas para todos los gustos, servido en platos de una forma elegante y sofisticada; (Se destacan platos como la Ensalada Asiática con calamares y langostinos, el New York Steak y el Filete de Salmón Grillé). También cuenta con ensaladas y diferentes platos internacionales.

En los desarrollos recientes que ha hecho, uno de los que más ha tenido impacto desde el 2008 ha sido el servicio de brunch, dando la opción a sus clientes para ir a desayunar los domingos y festivos con sus “calentados gourmet”. Además de desayunos, se sirven hamburguesas al carbón, caldo de costilla, bebidas calientes, frías y las afamadas mimosas.

Tanto El Corral Tradicional como El Corral Gourmet, ofrecen hamburguesas al carbón, también ofrece platos internacionales elaborados con ingredientes especialmente importados para lograr la receta preferida de muchos. Los clientes pueden disfrutar de una gran variedad de bebidas de café, postres y preparaciones con helado.

Beer Station:

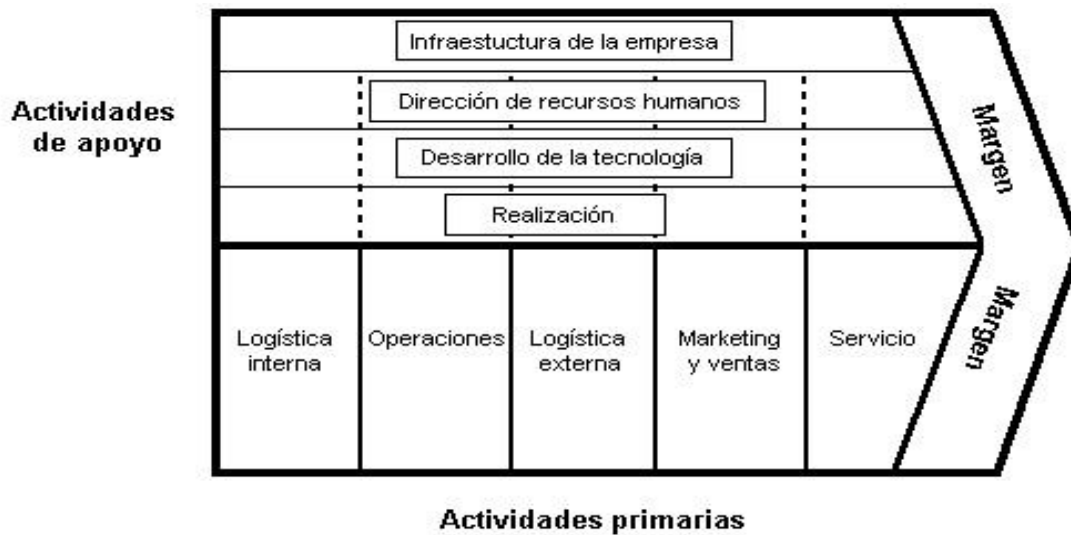
Este formato es un Restaurante/Bar; es un lugar hecho para pasar un rato agradable con amigos, música seleccionada y lo mejor de este lugar es que se puede disfrutar de una gran variedad de cervezas elaboradas artesanalmente además de ofrecer, cualquiera de las cervezas de la casa, también un shot de licor de Aguardiente, Ginebra, Whisky entre muchos más.

Respecto a la comida, ofrece gran variedad como por ejemplo: Hamburguesitas Beer Station, Alitas de Pollo, Picadas Mixtas, Coditos de Cerdo horneados, entre otros.

#### 3.2.4 Cadena de valor

#### **Ilustración 7: Cadena de Valor**





Fuente: Cadena de Valor, Modelo Administración Estratégica por Michael Porter

La cadena de valor muestra las nueve actividades estratégicas más relevantes de Hamburguesas el Corral. Una empresa logra ser superior a otra si muestra más ventajas competitivas.

Se puede ver que el modelo se divide en dos, las actividades primarias y las de apoyo; para el caso de Hamburguesas El Corral es el siguiente:

Actividades primarias:

- **Logística Interna:** Hamburguesas El Corral se encarga del almacenamiento y distribución interna de los diferentes productos para cada punto de venta. De esta manera siempre tendrá a la mano el producto que requiera el cliente en el momento en el que lo necesite.
- **Operaciones:** Cada punto de venta se encarga de elaborar la transformación de los insumos e ingredientes en el producto terminado. El Corral tiene la política de entregar al cliente un producto fresco.
- **Logística Externa:** Respecto a la distribución del producto El Corral no hace domicilios; la única forma de adquirirlo es directamente en sus

puntos de venta. En El Corral Tradicional se paga antes de recibir el pedido, mientras que en El Corral Gourmet y en Beer Station se paga después de haber consumido el pedido.

- Marketing y Ventas: El Corral promociona su producto por medio de Flyers, Página en internet y publicidad por medio de Facebook y twitter. La publicidad directa, es decir, la publicidad voz a voz entre los consumidores también es utilizada por la compañía, Logrando el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante.
- Servicio: Los empleados de El Corral están en la obligación de colaborar y servir al cliente para lograr el mayor grado de satisfacción de estos, atendiéndolos y haciéndolos pasar un momento agradable.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Se refiere a la infraestructura intangible de El Corral, es decir, en cuanto a los planteamientos estratégicos, las políticas de la compañía, las finanzas, la contabilidad y las cuestiones legales, entre otros, El corral se encuentra muy enfocado y concentrado.
- Recursos Humanos: El corral busca satisfacción no solo para los clientes sino para el personal de la misma. Realiza capacitaciones adecuadas formando un personal idóneo para la compañía.

El capital humano, su compromiso, profesionalismo y dedicación han sido factores de éxito determinantes para el crecimiento y aceptación de nuestra cadena. Los estándares de Calidad, Servicio y limpieza, han hecho que en Hamburguesas El Corral exista un sistema especializado de entrenamiento al personal con capacitación permanente en distintas áreas. Igualmente, los colaboradores tienen

la posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la compañía, gracias al programa de ascensos por desempeño laboral

- Desarrollo de la Tecnología: Emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales.
- Realización: Hamburguesas El Corral vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

El Corral logro diferenciarse de sus competidores a través de la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus consumidores, formando así todo un sistema interrelacionada que le permita lograr máximos beneficios, así mismo brindando maximizando la calidad de sus productos y servicio.

### 3.2.5 Generación de Valor

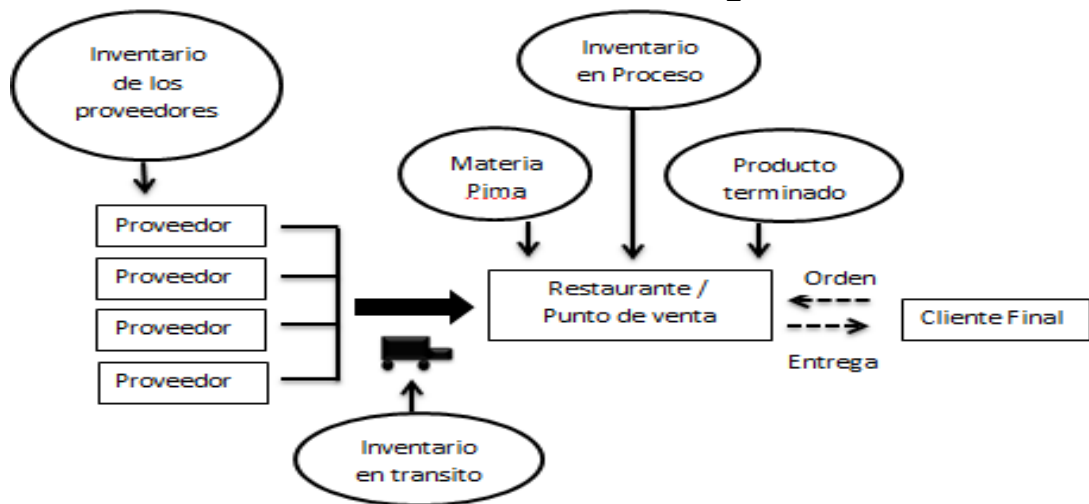
Forma como el cliente percibe la totalidad de lo que Hamburguesas El Corral ofrece:

- Cumplimiento de Requerimiento: El Corral logra ofrecer lo que el cliente quiere en el momento en lo que necesita.
- Selección de Producto: El Corral cuenta con una gran variedad en su carta, para todos los gustos de los consumidores
- Precio: El Precio que ofrece El Corral es percibido medio alto para los consumidores. Por lo cual, ofrecen constantemente innovación en sus productos y una calidad alta.

- Marca: El Corral está posicionado en la mente de los clientes como una de las cadenas de restaurantes más conocidas e importantes del país. Por sus altos estándares de calidad, ninguno de sus restaurantes presta servicio a domicilio. Con el propósito de ofrecer el mejor producto, servicio y experiencia a sus clientes, la compañía ofrece sus productos únicamente en los puntos de venta de El Corral, El Corral Gourmet y Beer Station.
- Valor Agregado: El valor agregado que ofrece Hamburguesas El Corral es su calidad impecable.
- Relaciones/ Experiencias: El Corral ofrece una experiencia agradable para compartir con amigos y familiares.

### 3.2.6 Cadena de Suministros

**Ilustración 8: Cadena de Suministro Hamburguesas El Corral**



Fuente: Creado por los autores

### Proveedores de Hamburguesas El Corral

El Corral considera a sus proveedores como los primeros aliados estratégicos de la calidad, por esta razón son evaluados periódicamente por un sistema de selección y control de proveedores.

Para entregar un producto final excelente, evalúan sus productos desde su elaboración primaria hasta el producto y servicio final.

Únicamente se aceptan alimentos y materias primas de proveedores inscritos y con licencia de fabricación expedida por el Ministerio de Salud Colombiano y reconocidos en el mercado nacional.

- Helados Popsy – Cartagena
- Nestea – Cartagena
- Coca Cola – Cartagena
- Bavaria – Cerveza Club Colombia - Jugos Tutti Frutti
- McCain – Cartagena
- Kellogs – Colombia
- Alpina S.A – Cartagena
- El Corral hornea su propio pan.
- El Corral produce su propia carne.

Niños: 90 Gramos

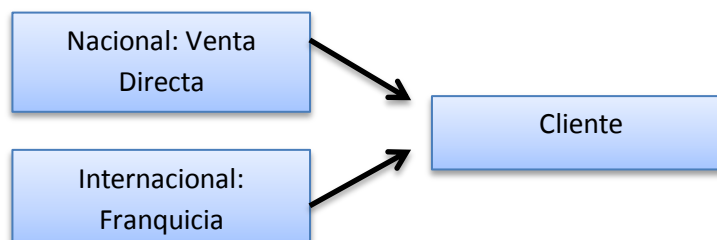
Adultos: 110 Gramos

- Los proveedores de vegetales – se conoce que gozan de reconocimiento a nivel nacional, son productos colombianos.

### 3.2.7 Canal de Distribución

El Corral ha incorporado desde sus inicios. Un concepto casero y único, cuyo compromiso es satisfacer los gustos, expectativas y necesidades de sus clientes con una excelente calidad.

#### **Ilustración 9: Canal de Distribución Hamburguesas El Corral**



Fuente: Creado por los Autores

Hamburguesas El Corral maneja la venta directa mediante varios puntos de venta en el territorio nacional y franquicias a nivel internacional, se maneja una “distribución adicional que es la de una gran parte de las materias primas que son producidas y distribuidas por la misma compañía, campo donde se encuentran algunas dificultades en la logística y transporte ya que el parque automotor no es de propiedad, sino subcontratado y no da una oportunidad de respuesta adecuada para la magnitud de demanda de los puntos de venta y sus distancias geográficas”<sup>11</sup>.

### 3.2.8 Competencia

El éxito de la Industria de Restaurantes Casuales Limitada (I.R.C.C. Ltda), no tiene antecedentes en la historia del sector de la restauración. Tiene compañías de restaurantes queridas y recordadas por miles de colombianos, Hamburguesas El Corral y sus marcas hermanas superan por gran diferencia a la competencia con la venta de sus famosos productos.

“De acuerdo con el Balance General y Estado de Resultados de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Industria de Restaurantes Casuales Limitada, I.R.C.C. Ltda., con sus establecimientos Hamburguesas El Corral, El Corral Gourmet y Beer Station, es la empresa de restaurantes más grande del país. La compañía reportó en 2007 ingresos operacionales por \$141.655 millones, una utilidad neta de \$2.722 millones, y en la categoría “expendedores de alimentos” se ubica segunda por debajo de Sodexo Colombia S.A. Un sabor particular, gran variedad en

---

<sup>11</sup> Ver <http://elcorral-carloscorral.blogspot.com/2010/11/hamburguesas-el-corral.html>

la carta y una excelente gestión empresarial, son los factores que la han llevado a ser la más grande empresa de restauración.”<sup>12</sup>

Según la industria casuales limitada, uno de los factores clave del éxito de su principal marca, Hamburguesas El Corral, se debe a que constantemente están en el proceso de desarrollar nuevos productos para mantenerse al día con las tendencias del mercado. Lo cual se ve reflejado en la abundancia de ingredientes internacionales y de sus distintas combinaciones, las cuales integran recetas famosas que hacen parte de la memoria colectiva de muchos colombianos.

La innovadora idea de una hamburguesa personalizada ha sido el concepto que se ha incorporado desde sus inicios. El menú le permite al cliente disfrutar de un plato hecho totalmente a su gusto, con los más estrictos procesos y controles de elaboración, y con ingredientes frescos y naturales de la más alta calidad. Los productos no poseen aditivos y se elaboran con carne ciento por ciento de res en el momento en que se ordenan. Así se garantiza la frescura y el sabor característico. Ello complementado con la “Zona Light”, con sus wraps y ensaladas, y con el Corralito para los más pequeños.

El aporte de los restaurantes El Corral es muy influyente para el desempeño del sector. La empresa ha sabido aprovechar el crecimiento de los restaurantes en el país, teniendo claro las potencialidades de su segmento, y sabe que los clientes cada vez cocinan menos y son más exigentes debido a la gran cantidad de opciones que tiene el mercado.

Entre la competencia encontramos a Mc'Donalds, Presto, El Rodeo, Charlie's Roastbeef, La Hamburguesería y empresas pequeñas (Hamburguesas de Barrio).

---

<sup>12</sup> Ver en: [www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/top-100-las-empresas-mas-exitosas-de-la-hospitalidad-2/hamburguesas-el-corral-la-receta-del-exito.htm](http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/top-100-las-empresas-mas-exitosas-de-la-hospitalidad-2/hamburguesas-el-corral-la-receta-del-exito.htm)

### 3.2.9 Políticas

Cada punto de venta de El Corral, El Corral Gourmet y Beer Station al igual que la planta de producción, está certificado bajo las normas análisis de peligros y puntos de control críticos (HACCP, por sus siglas en inglés), ISO 9001, y de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) desde el 2005. Estas normas han ayudado a la cadena a estandarizar sus procesos y garantizar la total inocuidad de sus productos. Todos los productos de El Corral son elaborados en el momento en que se ordenan, garantizando su frescura y calidad.

Las carnes y hamburguesas están certificadas por el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos I.C.T.A. de la Universidad Nacional de Colombia, ratificando la elaboración de hamburguesas sin aditivos, 100% carne de res.

### 3.2.10 Marketing Mix

- Producto:

Hamburguesas el Corral, elabora todos sus productos en el momento en que se ordenan, así garantiza su frescura y calidad. Selecciona los vegetales, pan fresco, productos lácteos de primera calidad y aceite vegetal para freír es lo que hacen el sabor característico e inconfundible de todos sus productos.

La variedad que ofrece en su menú es tan extensa como su clientela. Busca satisfacer todos sus gustos, el menú de El Corral ha crecido constantemente en los últimos años por las innovaciones. “La venta está garantizada por sus sistemas de: Gestión de Calidad, Seguridad Alimentaria y por el aseguramiento de los procesos para la producción. Todo, con el fin de lograr la plena satisfacción del cliente”.

- Precio:



Por el tamaño de sus operaciones, El Corral negocia con sus proveedores para establecer precios máximos y mínimos en un periodo de un año, “porque no podemos trasladarle a nuestros clientes los costos adicionales causados por la inestabilidad de los precios, pero tampoco los podemos absorber en un ciento por ciento. De allí que los repartimos entre las diferentes partes”<sup>13</sup>.

El precio es medio alto, el cual usado como una herramienta de marketing, satisfaciendo las expectativas y necesidades del cliente, generando valor e innovación en cada uno de los productos.

El precio no puede bajar debido a la imagen que tiene y a los estándares de calidad que posee.

- Plaza:

Se estrategia de localización o punto de venta al principio fue local a la calle, a medida que fue creciendo introdujo formatos como Free Stand, Free Stand CC (Centros comerciales), Food Court, Hipermercados y por último, estaciones de servicio. Estas diversificaciones le han permitido a la marca prestar servicio en horarios extendidos y lograr una mayor cobertura a través de un índice de calidad constante.

- Promoción:

El Corral utiliza el voz a voz como mecanismo de comunicación entre los clientes y así se ha posicionado como el restaurante de hamburguesas más importante del país frente a fuertes campañas publicitarias que hace competencia. También tiene una página en internet que informa al cliente de

---

<sup>13</sup> Ver <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/top-100-las-empresas-mas-exitosas-de-la-hospitalidad-2/hamburguesas-el-corrall-la-receta-del-exito.htm>

los productos y su valor nutricional, sus puntos de venta, la historia y un lugar donde se puede expresar las sugerencias y reclamos. Utilizan blogs y redes sociales modernas, para mantener una relación dinámica e interactiva con los clientes.

En la paginas web, hacen uso del B2C donde puede negociar productos como fiestas infantiles y bono regalo que dividen la tipología en 2 posibles opciones, pues no son ofertadas directamente, pero muchos de los clientes y empresas ya conocen los productos y los solicitan desde la sección de *contáctanos* en la web, una opción es que los propios clientes soliciten sus bonos o fiestas infantiles, y en segunda opción se usa el B2B en cuando las empresas son las que compran bonos para obsequiar a sus empleados, o se programan eventos con condiciones y necesidades específicas.

Aunque no se realizan promociones de descuento, los clientes de El Corral pueden participar en sorteos puntuales creados para agradecer su consumo y fidelidad. El Corral Gourmet cuenta con el programa de Happy Hour de lunes a viernes, ofreciendo una selección de productos del menú para acompañar bebidas, cervezas y cocktail's a un precio especial.

### 3.2.11 Customer Mangament Relationship

*Para Hamburguesas El Corral el cliente es "su razón de ser", por lo tanto debe mantenerse informado sobre la opinión, sugerencias y comentarios de ellos, ya que son los que hacen que El Corral mejore día a día y crezca. En un principio solo contaba con un buzón de sugerencias ubicado en cada uno de los restaurantes; en la actualidad cuenta con una página web [www.elcorral.com](http://www.elcorral.com), donde el restaurante da la oportunidad al cliente para que se pueda expresar libremente, a través de un enlace llamado *Exprésate*, de igual manera, esta página contiene un espacio dedicado a la nutrición, allí el cliente puede encontrar la información nutricional de cada uno de los productos que va a consumir, asimismo, el cliente puede ser parte de los clientes exclusivos, adquiriendo la tarjeta *El Corral Platinum*, tan solo*

llenando un formulario en el enlace *Corral Platinum*, con ella pondrá recibir beneficios como: Ordenar en línea, descuentos y premios.

### 3.2.12 Estrategia Competitiva Genérica

El éxito de Hamburguesas El Corral se debe a la calidad de sus productos, la dedicación de sus empleados y la fidelidad de sus clientes. Todo esto combinado le ha permitido un crecimiento constante en puntos de venta y la introducción exitosa de nuevas propuestas basadas en las tendencias del mercado.

El éxito de Hamburguesas El Corral, procede en una estrategia competitiva genérica de diferenciación; ya que ofrece un producto que la industria entera percibe como único por la excelente calidad de sus productos. La carne es 100% de res sin ningún conservante ni aditivo lo que hace que en el momento de asarlas no pierdan su tamaño y conserven el sabor característico de El Corral. Adicional a esto, el cliente tiene la libertad de añadir varios ingredientes a sus perdidos, lo cual permite más de 16.300 combinaciones posibles. Dentro de la diversidad de su carta también se encuentran platos nutritivos, variados y deliciosos.

Los productos se encuentran garantizados por su sistema de gestión de calidad, seguridad alimenticia en cada uno de sus productos. Ya que se encarga desde escoger los mejores proveedores, con el fin de lograr la satisfacción del cliente entregando un producto confiable.

Según la organización, gran parte de su éxito se debe al desarrollo de nuevos productos, ya que constantemente está innovando para mantenerse al día con las tendencias del mercado. Esto se ve reflejado en la diversidad de ingredientes internacionales y las diferentes combinaciones que se pueden hacer con ellas.

## **4. COMPARACIÓN DE MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS**

### 4.1 Pan Pa' Ya! y las teorías de internacionalización

#### 4.1.1 Teoría Económica

La teoría de “costos de transacción”, hace referencia a la internacionalización de las empresas cuando existen ventajas en costos del país de origen frente al país de destino, en el caso de Pan Pa' Ya!, éste entra al mercado estadounidense no tanto por las ventajas económicas que este implicaba sino más que todo por la oportunidad que esto significaba como mercado. Oportunidad de suplir una necesidad de colombianos residiendo en Estados Unidos de tener productos netamente colombianos. Sin embargo, Pan Pa' Ya a pesar de manejar franquicias, sus tiendas en Estados Unidos y España no se maneja mediante este medio.

El segundo modelo de internacionalización dentro de la teórica económica es la teórica ecléctica de Dunning, que para cumplirse requiere cuatro características de las cuales Pan Pa' Ya! cumple con todas: 1. Es que Pan Pa' Ya! tiene ventajas propias de diferenciación, pues vende un producto difícil de encontrar ya que estos son netamente colombianos como por ejemplo las almojábanas. Además de ello gracias a su proceso de Ultra congelación logran brindar la misma idea de tener “pan fresco siempre” 2. Para Pan Pa' Ya! es mucho más rentable explotar las ventajas por si misma que vendérselas a otra empresa. Pan Pa Ya! Tiene la filosofía que nadie lo sabe hacer mejor que ellos pues la experiencia les ha demostrado que dejar la marca en manos de terceros puede perjudicar el nombrado de la compañía, es por ello que Pan Pa' Ya! Decide entrar al mercado explotando las ventajas por si mismo. 3. Los costos de producción en los que incurre Pan Pa' Ya! para lograr entregar el producto a los clientes finales en Estados Unidos no superaban las ventas que lograban hacer en la empresa, es decir existe una

rentabilidad en las operaciones internacionales. 4. Los objetivos a largo plazo en la organización sin lugar a duda era lograr la expansión y crecimiento de la empresa.

#### 4.1.2 Teoría de Procesos

El modelo de Uppsala hacía referencia a que la empresa se vuelve más internacional a medida que vaya teniendo cada vez más actividades dentro del país de destino. La primera etapa son las exportaciones esporádicas, Pan Pa' Ya!, actualmente, realiza exportaciones de aproximadamente 1 contenedor cada dos meses a países como Japón y España. La segunda etapa es a través de representantes independientes, Pan Pa' Ya! realiza las exportaciones a diversos países para ser vendidas los principales mayoristas por ejemplo en Estados Unidos se venden los productos en alrededor de 12 estados gracias a cadenas como Sedano's, Publix y Winn Dixie. La tercera etapa es mediante el establecimiento de una sucursal en el país extranjero, Pan Pa' Ya! tiene filial en Estados Unidos en Weston, Florida así como también en Europa (Pan Pa' Ya! Europa SLN) y Canadá (Pan Pa' Ya! Canada)

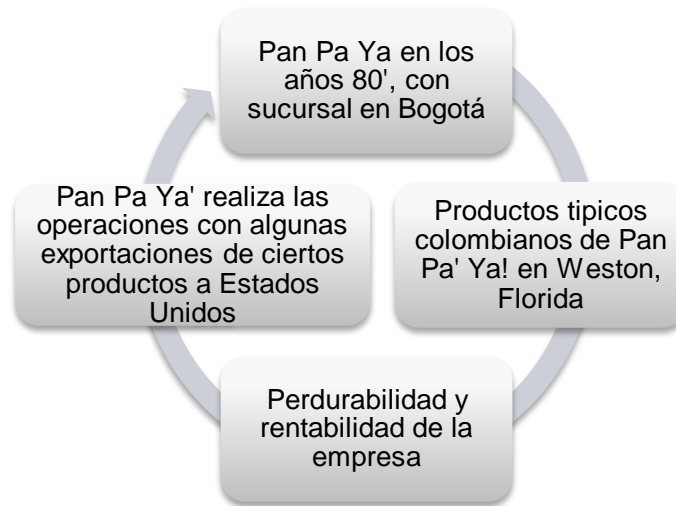
El modelo de innovación tecnológica sugiere tres etapas para la internacionalización de la empresa. La primera de ellas es, la imitación en donde Pan Pa' Ya! Surge en Colombia como una panadería común y corriente de barrio con tan solo cuatro empleados, esto imitando a cualquier otra panadería que existía en su momento. La segunda etapa es la imitación creativa donde Pan Pa' Ya! Empieza a buscar nuevas tecnologías que le permitan el desarrollo de la empresa, es aquí donde se dirigen a la feria en las vegas sobre panadería y encuentra la técnica de ultra congelación, la copian adaptándola a la empresa y las necesidades del mercado y esto hace que la empresa tenga una ventaja competitiva. La tercera etapa es la innovación tecnológica, que Pan Pa' Ya! Aún no ha incursionado y es con la alianza generalmente de varias empresas crear nuevas tecnologías que

contribuyan al mejoramiento no solo de la empresa sino de la industria panadera en general.

El ciclo de vernon es un modelo de internacionalizacion que se basa en el ciclo de vida del producto: Introducción, crecimiento, madurez, declive.

En la etapa de Introducción es cuando Pan Pa' Ya! comienza y nace en el mercado colombiano en los años 80 ofreciendo productos únicamente en la ciudad de Bogotá. En la etapa de crecimiento, es cuando Pan Pa' Ya! ve una oportunidad de negocios y de explotación de una ventaja y es de llevarle los productos típicamente colombianos a personas colombianas en Estados Unidos quienes querían tener en sus manos productos como almojábanas o buñuelos. Como lo plantea el modelo, Pan Pa' Ya! busca un segmento de mercado (colombianos en el exterior) que tienen una similitud cultural y un estilo de compra similar al establecido en el país de origen, así como también lo hace en España, un país con similitudes culturales. En la etapa de madurez, Pan Pa' Ya! busca de manera adecuada la manera más rentable de explotar sus ventajas competitivas y además busca que su empresa sea perdurable en esta ciudad. En la etapa de declive, la empresa realiza todas sus operaciones en el país extranjero, sin embargo, Pan Pa' Ya! continúa realizando exportaciones de algunos de sus productos a Estados Unidos.

### **Ilustración 10: Ciclo de Vernon Pan Pa' Ya!**



Fuente: Elaborado por los autores, Ángela María Pineda Barreto, Vanessa Sanabria Pinillos, Andrea Santana Hernández

#### 4.1.3 Teoría de redes

La teoría de redes, se basa en la idea que la empresa mediante alianzas con socios estratégicos se encontrará la manera de llegar a mercados internacionales.

Pan Pa' Ya! desde sus inicios comenzó con alianzas como:

- La alianza con Servibanca, fue una estrategia de Pan Pa' Ya para que sus clientes tuvieran las facilidades de pago.
- Actualmente, tienen alianzas con las cadenas a las cuales les venden sus productos para que se exhiban en las góndolas. Estas cadenas son Sedano's, Winn Dixie y Publix.
- En España, sus productos son comercializados con almacenes de grandes superficies como Alcampo y Carrefour.
- Actualmente, cuentan con el apoyo de la Cámara de comercio de Bogotá y Proexport.

Con estas alianzas y además de la participación de Pan Pa' Ya! en ferias internacionales ha adquirido conocimiento y tecnología que ha logrado el crecimiento y la expansión de la empresa. Sin embargo, la teoría de redes no

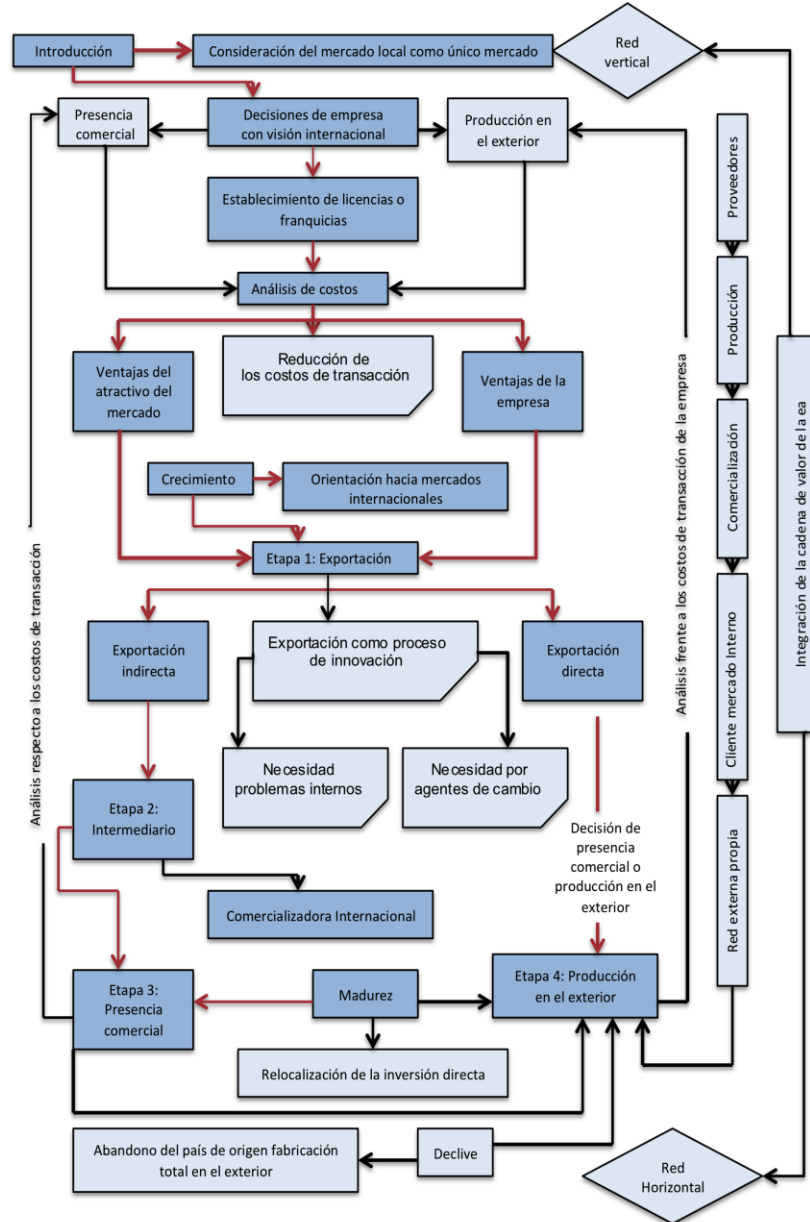
es un modelo en cual Pan Pa' Ya! sea fuerte y sea característico pues es son muy pocas las redes que han tenido a nivel internacional para su expansión.

#### 4.1.4 Conclusión del Proceso Internacional de Pan Pa' Ya

De acuerdo con el análisis planteado anteriormente, se concluye que la ruta que toma Pan Pa' Ya! al momento de internacionalizarse es la ilustración 11, la cual muestra que Pan Pa Ya' comienza con la introducción de la empresa en los años 80, interesándose únicamente por el mercado nacional (Colombia), luego de ello la visión de Pan Pa' Ya! Cambia no solo quieren consolidarse como un grupo empresarial sino que además le empiezan a interesar los mercados internacionales como Estados Unidos y España. En estos mercados Pan Pa' Ya! se da cuenta que existe una ventaja y una oportunidad, más exactamente en la florida, donde podrán centrarse en el segmento de mercado de los "colombianos en el exterior", darles la oportunidad de tener productos típicos colombianos que difícilmente se pueden encontrar y que además como cualquier colombiano puede desear. Es allí donde empiezan a crecer, realizan exportaciones esporádicas y sus productos comienzan a venderse en los supermercados estadounidenses, así como también empiezan a realizar exportaciones a España, Canadá y Japón. Más que todo por la participación en diversas ferias de panadería que les permitía cerrar negocios con diversos países. Luego de ello, Pan Pa' Ya! Decide que es momento de ubicar una de sus tiendas en Weston, Florida después de luchar contra un nombre pirata que se encontraba en la zona Pan Pa' Ya! logra empezar a satisfacer las necesidades de los colombianos de tener su comida típica. Sin embargo, las ventas que registra Pan Pa' Ya! por parte de residentes en estados unidos que no son colombianos son relativamente altos.



## Ilustración 11: Modelo de Internacionalización Pan Pa' Ya!



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

### 4.2 Hamburguesas El Corral y las Teorías de Internacionalización

Debido al reconocimiento que ha tenido El Corral de sus productos a nivel nacional, ha ido expandiendo su horizonte geográfico y han logrado

posicionarse con éxito en muchas ciudades en Colombia e internacionalmente.

Hoy en día, tanto El Corral, El Corral Gourmet y Beer Station, cuentan cada uno con un gerente, subgerentes y administradores, los cuales se encargan de su crecimiento y desarrollo. Además, los restaurantes cuentan con una rama centralizada que apoya a las tres cadenas en temas como mercadeo, gestión humana y en el área financiera. Cuenta con más de 145 establecimientos en su país de origen, Colombia y franquicias en Ecuador, Chile y Panamá.

En diciembre del 2006 El Corral otorgó su primera franquicia internacional en Ciudad de Panamá. En junio del 2007 se inauguró el primer punto de venta en Santiago de Chile y en septiembre de ese mismo año, El Corral abrió sus puertas en Quito, Ecuador.

La modalidad de incursión de Hamburguesas El Corral ha sido por medio de franquicias. Para acceder al mercado norteamericano, siendo Estados Unidos uno de los próximos países para exportar (El otro es Costa Rica), la junta directiva ha decidido utilizar sustitutos en el área de proveedores para el caso de los productos que no se venden internacionalmente como los jugos Tutti Frutti y los productos Alpina de Alpina S.A.

En esos se conservaran los siguientes proveedores presentes en el mercado americano

- The Coca Cola Company
- McCain Foods Limited (33% del mercado global de las papas fritas)
- Kellogs

Los sustitutos que han sido estudiados en el mercado americano son:

- Helados - McConnell's Fine Ice Creams

La cadena de restaurantes que más vende en el país se lanza a conquistar mercados internacionales, pero, ¿Cómo crecer sin dañar la receta original?.

La penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadeo, o mediante la disminución de precios. Más adelante se explicara más detalladamente cómo funcionan los modelos internacionales para el caso de Hamburguesas El Corral.

Hamburguesas El Corral lleva 5 años en el mercado internacional, los cuales han sido caracterizados por la gran acogida que ha tenido en los diferentes países donde se ha situado.

El corral siempre se ha caracterizado por ofrecer productos de excelente calidad tanto nacional como internacionalmente, siendo este su plus y diferencia con la competencia, y se ha esforzado en atender las necesidades de sus consumidores con constantes innovaciones.

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

#### 4.2.1 Teoría Económica

Antes de internacionalizar un empresa y abrir su puertas hacia el exterior, se piensa primero en que tan rentable puede ser esta decisión. El corral es una empresa caracterizada por la tradición y liderazgo en el mercado nacional. Por un lado, Hamburguesas El Corral siempre ha mantenido el control directo de todos los restaurantes y sus empleados. Por otro, ha centralizado y estandarizado su producción mediante un centro de procesos que lleva más de 15 años de operación abasteciendo a toda la cadena, y el cual tuvo que ampliar hace unos años para atender la creciente demanda. Al ampliarla tuvo

que poner sus esfuerzos para garantizar la calidad y unidad del producto no cambiaran.

Así es como entendieron los directivos del Corral que hacia adentro, en el restaurante, habría la tranquilidad de los estándares de calidad que no se pueden cambiar, sin importar cuanto aumenten los volúmenes de producción; y hacia afuera, el consumidor tendría la garantía de un producto acorde con sus expectativas.

Dicho proceso implicó la revisión de todos los pasos que venía trabajando Hamburguesas El Corral con sus proveedores: desde la elaboración de las materias primas hasta el producto servido y entregado a sus clientes, cuidando de cada detalle en su manipulación, rotación, empaque y almacenamiento, así como en su distribución y entrega. Y ahora sí, analizando y entendiendo su sistema, Hamburguesas El Corral se lanza a crecer su operación en los lugares donde ya hace presencia y a conquistar las atractivas ciudades intermedias.

Dunning plantea cuatro condiciones (1988) que presenta para realizar transacciones en el extranjero, las cuales son cumplidas por Hamburguesas El Corral, ya que como primera característica, El Corral es una empresa líder en su sector, teniendo ventajas propias frente a las demás competidores del país, cumpliendo con los más altos estándares de calidad a un precio accesible. El Corral posee ventajas propias para servir a determinado mercados, en comparación con empresas locales, también tiene como fuerte sus ventajas de localización para atender las necesidades de los consumidores.

La cercanía con los países donde El Corral ha decidido poner su franquicia y las similitudes entre las culturas, hacen que se acreciente la demanda de Centroamérica y el Caribe adaptándose rápidamente a los nuevos mercados.

Uno de los factores de éxito de Hamburguesas El Corral en el mercado local, como se mencionó anteriormente son sus estándares de calidad, lo cual hace que este catalogado como una de los mejores Restaurantes del país y buscan llegar hacia la misma dirección en Chile, Ecuador y Panamá, incluyendo y aprendiendo de las nuevas culturas para la innovación de sus productos.

#### 4.2.2 Teoría de procesos

Modelos Uppsala:

Hamburguesas El Corral logra cumplir con el modelo de internacionalización de Uppsala, ya que logra incrementar de forma gradual sus recursos comprometidos en los países donde se ha venido expandiendo a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dichos mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975), y así, logra fortalecer su conocimiento.

Así ha logrado pasar por las cuatro etapas de la cadena para si por ultimo poder establecerse con una franquicia en el país extranjero. El Corral tiende a poner un punto de venta al principio y después de la acogida que tiene el establecimiento y la experiencia que logre de ello, abre otros puntos de venta en el mismo país.

Hamburguesas El Corral como parte principal de su cadena de valor a los mercados externos, los cuales deberán ser atendidos bajo la estrategia de expansión:

- Consolidando como una de los restaurantes líderes en la región: Incrementar la participación de mercado en la región.
- Ampliando la oferta y el Menú: Esto se hace por medio de constantes investigaciones sobre los gustos e innovando los productos.

- Penetrar más en lugares estratégicos para establecer el punto de venta: Mejorar el contacto con los clientes, la cadena logística y Acompañar con sistemas de información a los clientes de cada una de las regiones.

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

**Ilustración 12: Etapas para fortalecer la atención al mercado externo.**  
**Mercados Externos**



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

**Tabla 2: Etapas para fortalecer la atención del mercado vs Hamburguesas El Corral.**

<b>Etapa 1</b>	<b>→</b>	En la primera etapa lo más importante es tener toda la información necesaria sobre las necesidades y expectativas que tiene el cliente para poder establecer una conexión con la vida de los consumidores.
<b>Penetración a un nuevo mercado</b>		Se requiere conocer los gustos y la cultura que se tenga en el país de destino. Por lo cuales escogen con distancias psicológicas cercanas a Colombia, el país de origen.

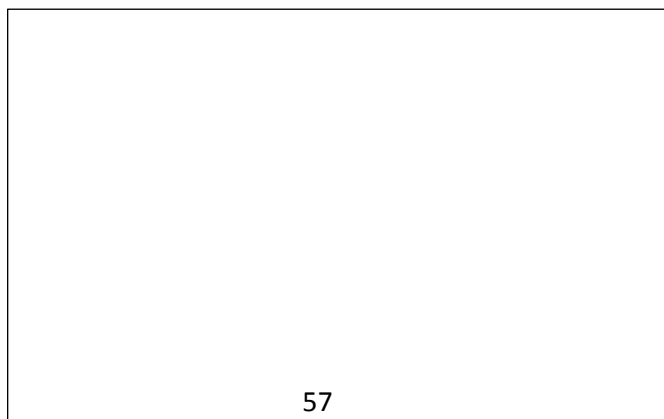
<b>Etapa 2 → Incrementar ventas y conocimiento de marca</b>	<p>Lo más importante para incrementar las ventas es generar y establecer una conexión con el cliente y así poder fidelizarlo con la marca.</p> <p>Se necesita llegar a un target joven para que así puedan correr la voz entre ellos e impulsar y acelerar las ventas posicionándose del mercado.</p>
<b>Etapa 3 → Manejo del inventario y mayor control de los canales de distribución</b>	<p>Esta etapa la maneja muy bien EL Corral ya que tiene maneja franquicias y hace importación directa, manteniendo un control total en los distintos países donde se encuentra.</p>
<b>Etapa 4 → Generar Masa crítica</b>	<p>El Corral está trabajando fuerte en esta etapa por medio de la innovación del menú para los clientes.</p> <p>Intenta abarcar las diferentes culturas y gustos de los consumidores.</p>
<b>Etapa 5 → Lograr una posición de liderazgo en el mercado</b>	<p>Las expectativas que tiene El Corral es poder llegar a esta etapa, manteniendo el manejo y control de los diferentes puntos de venta e implementación de diferentes tipos de comercialización para lograr el liderazgo esperado.</p>

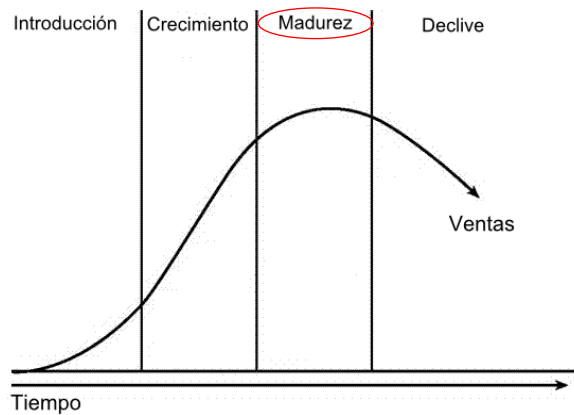
Fuente: Elaborado por los autores, Ángela María Pineda Barreto, Vanessa Sanabria Pinillos, Andrea Santana Hernández

Ciclo de Vida de Vernon:

Hamburguesas el corral se ve muy influenciado por este modelo, ya que siendo la cadena de restaurantes un sector tan competitivo, se necesita localizar la posición del ciclo del producto por el que se enfrenta.

**Ilustración 13: Ciclo de vida del producto Hamburguesas El Corral.**



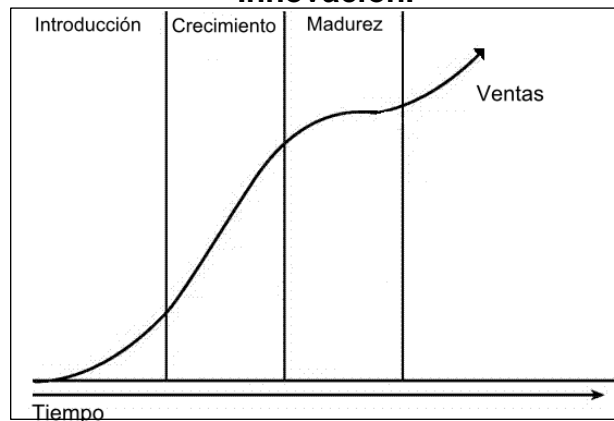


Fuente: elcontadorvirtual. Modificación: Por los autores Vanessa Sanabria, Andrea Santana y Ángela Pineda.

Como se puede ver en la gráfica el ciclo de vida del producto del sector de restaurantes se sitúa en una etapa de madurez debido al alto grado de competencia y la permanencia del producto durante muchos años con la misma forma que Hamburguesas El Corral, que como se ha venido explicando anteriormente maneja una diferenciación de producto por medio de las constantes innovaciones que realiza y los estándares de calidad que maneja.

Por medio de las innovaciones del producto y del menú, atrayendo cada vez más clientes con su línea de productos Light y platos internacionales, se busca tener una nueva etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto.

**Ilustración 14: Ciclo de vida del producto Hamburguesas El Corral más Innovación.**



Fuente: elcontadorvirtual. Modificación: Por los autores Vanessa Sanabria, Andrea Santana y Ángela Pineda.



Como se muestra en la gráfica se busca una nueva etapa de crecimiento del producto por medio de la innovación, ampliando el portafolio del hamburguesas El Corral, en los aspectos fundamentales del negocio que se nombraron anteriormente, cumpliendo con los requerimientos, expectativas y necesidades del cliente para que perciban de la mejor manera la marca. Y así lograr su posicionamiento a nivel internacional.

Modelo de Jordi Canals:

Las expectativas de Hamburguesas El Corral son claras, “Ocupar el primer lugar en la preferencia de los clientes de restaurantes de comidas casuales.” Tanto nacional como internacionalmente.

En ciertos sectores, como el de alimentos, los factores relacionados con el mercado local suelen ser dominantes, lo cual muchas veces puede frenar el proceso de internacionalización. Después de que El Corral consiguió una buena exportación a varios países, ha ampliado su menú y bajo los diferentes gustos de los clientes en las distintas ciudades.

Inicialmente, El Corral ha concentrado sus actividades y las actividades desde su país de origen. Pasando a la etapa 2 Desarrollo. Explotando internamente su ventaja competitiva en Colombia y funciones de manufactura y mercadeo en cada país donde la empresa tiene puntos de venta.

#### 4.2.3 Teoría de Redes

Hamburguesas El Corral no solo exportando llego al mercado internacional, sino que ha creado alianzas estratégicas con sus proveedores ya que le

permiten seguir teniendo control sobre los estándares de calidad. Sumados al buen posicionamiento que tienen estos productos en los países donde ha llegado El Corral.

#### 4.2.4 Conclusión del Proceso Internacional de Hamburguesas El Corral

Aunque para IRCC LTDA usar una estrategia de costos bajos no es una opción muy viable por imagen. La empresa piensa que puede incrementar su participación en el mercado aprovechando alguna ventaja competitiva como lo es la calidad del producto ofrecido e innovación acompañado de una mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes a través de la agregación de valor y una publicidad provocadora.

El proceso de internacionalización de Hamburguesas El Corral, se caracteriza por ser un proceso por etapas, ya que ha venido paso a paso, haciendo una internacionalización progresiva, acorde con su visión para ocupar el primer lugar en restaurantes casuales; y así poder posicionarse tanto en el mercado internacional como se encuentra en el nacional.

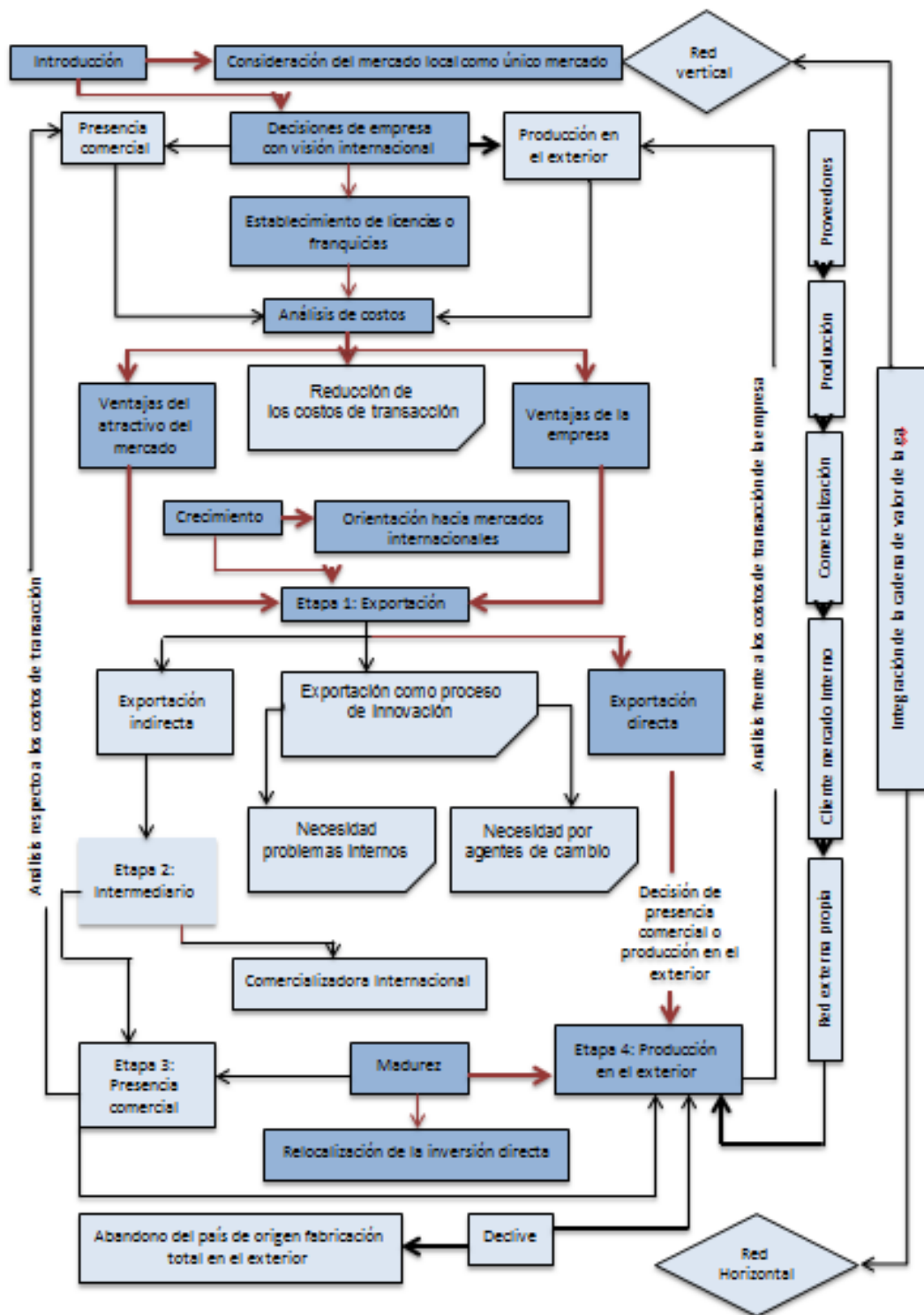
Su primer paso fue exportar hacia Panamá en el 2006 y después hacia Chile y Ecuador cumpliendo en gran parte con la distancia psicológica planteada en la teoría de Uppsala.

Su ventaja competitiva nacional ha sido la misma ventaja que ha usado para competir internacionalmente. Mantener los estándares de calidad altos, certificados con las normas de calidad para cumplir con las expectativas de los clientes. Para que una empresa nacional con aspiraciones internacionales, cuando se habla de estrategias de internacionalización, específicamente de modos para ingresar hacia nuevos mercados, existen diferentes alternativas, entre ellas, están las franquicias, las cuales consisten en la transferencia del modelo de negocio local en el mercado destino, mediante un contrato que incluye numerosas restricciones con el fin de

proteger al propietario en dicho mercado. · El socio local podrá replicarlo y explotarlo pagando en contraprestación unas regalías.

Acontinuacion se mostrara el modelo de internacionalizacion usado por Hamburguesas El Corral, el cual le ha funcionado para su expansion y crecimiento de la demanda en cada uno de los mercados locales donde se encuentra actualmente.

**Ilustración 15: Ruta de internacionalización Hamburguesas El Corral.**



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

## 5. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS

Después de analizarse dos empresas del sector de alimentos que han alcanzado cierto nivel de internacionalización se puede concluir cual puede ser el modelo que las empresas de este sector pueden tomar en caso de querer ingresar al mercado internacional. Hay que tener en cuenta que es necesario analizar cuáles son las ventajas competitivas que se tienen y como se hará posible el éxito en la incursión de nuevos mercados internacionales.

Se debe tener en cuenta que las dos empresas analizadas, Pan Pa´ Ya y Hamburguesas El Corral, cuentan con el mismo valor agregado, brindandole a los clientes la mejor calidad posible para obtener el mas alto grado de satisfaccion. Es por ellos que ambas empresas tienen similitudes en el patron de internacionalizacion.

### 5.1. Ruta del Sector de Alimentos

La ruta exportadora para el sector de alimentos se dividira por fases hasta que esta llegue a su periodo de madurez; etapa en la cual las empresas se encuentran actualmente.

**Tabla 3: Tabla Ruta del Sector de Alimentos**

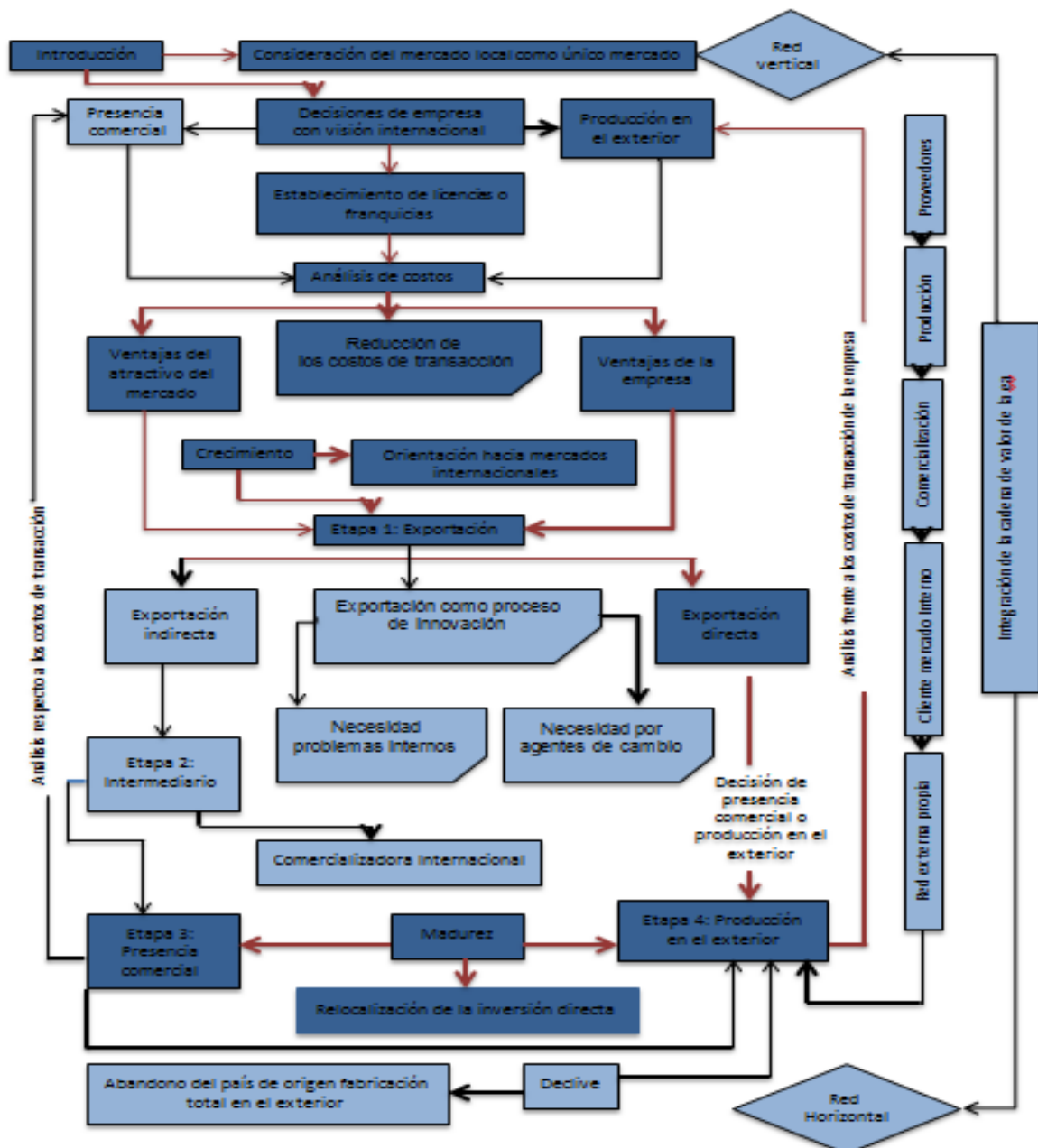
PRIMERA FASE	<p>La empresa debe tomar la decision de expandirse internacionalmente, en base a la rentabilidad que podria generarse con las actividades que se realicen en el exterior.</p> <p>Pan Pa´ Ya! Y El Corral, realizaron un estudio hacia los diferentes paises donde estos podrian empezar a exportar. En el caso de El Corral, abrio su primera franquicia, buscando un pais con distancia psicologica pequena, ya que asi, podria adaptarse mas rapido a las</p>
--------------	---

	<p>tendencias del mercado. Mientras que en el caso de Pan Pa' Ya!, esta empieza a buscar en ferias internacionales en el sector panadero a nivel mundial para buscar nuevos mercado.</p>
<p>SEGUNDA FASE→ Exportacion</p>	<p>Las empresas comienzan a realizar exportaciones esporádicas hacia el país escogido previamente, analizando poco a poco la respuesta de los consumidores frente al producto.</p>
<p>TERCERA FASE→ Decision de presencia comercial</p>	<p>Para este tipo de empresas en el sector de alimentos es importante darle valor a la marca y posicionarse del mercado con esta. Para ello, deben mantener la imagen optando por hacer presencia comercial en el país de exportacion.</p> <p>Pan Pa' Ya! Ve una oportunidad de mercado en Estados Unidos y es por ello que decide situar una filial controlando el manejo de marca y las operaciones de la empresa. De esta manera, logra un acercamiento a las necesidades y expectativas de cada uno de sus consumidores en el exterior.</p> <p>Por otro lado, EL Corral decide hacer presencia comercial por medio de la franquicia, ya que de esta manera aprovechan el conocimiento y la inversion en el mercado con socios locales, sin incurrir a grandes riesgos. Siendo Panamá, el primer país en el exterior donde hace una apertura.</p>

<p>CUARTA FASE→ Producción en el exterior.</p>	<p>Las empresas toman la decisión de situar las plantas de producción en el país extranjero con el fin de disminuir los costos de transacción.</p> <p>Pan Pa' Ya! No realiza aun una producción total en Estados Unidos, existen ciertos productos que todavía se exportan gracias a la ultra congelación pero hay otros que ya están siendo producidos en el exterior. Por otro lado, ya que El Corral maneja unos estandares de calidad altos, es necesario que realice la carne y el pan en el país donde se encuentra el punto de venta para mantener los productos frescos.</p> <p>En este momento, ambas compañías han alcanzado su etapa de madurez, donde tanto Pan Pa' Ya! Como El Corral deciden empezar a innovar, con lo que esperan tener mas participacion del mercado, y de esta manera situadose como empresas lideres en el sector.</p> <p>La innovacion por parte de estas empresas es importante para que no caigan en una etapa del declive y de esta manera abandonar alguna de las economia donde ha decidifo ingresar.</p>
--	---

Fuente: Creado por los autores: Ángela Pineda, Vanessa Sanabria y Andrea Santana.

**Ilustración 16: Ruta de Internacionalización Sector Alimentos**



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



## 5.2. Factores claves de éxito para la internacionalización de las empresas en el sector de alimentos.

Al haber realizado el desarrollo de la ruta exportadora en base a las empresas estudiada, es más fácil analizar los factores de como una empresa que pertenece al sector de alimentos puede ser exitosa y por consecuente diseñar así un esquema aplicable para las empresas del sector de alimentos.

Para empezar, la primera etapa por la cual deben pasar las empresas, es el compromiso a querer enfrentarse al mercado internacional y empezar a desarrollar las actividades con responsabilidad.

Las empresas deben buscar las necesidades existentes en los países haciendo una matriz para escoger la mejor opción para exportar. De esta manera, unir estrategias corporativas como productivas para poder suplir dichas necesidades y expectativas por parte de dichos clientes potenciales, logrando la mayor satisfacción.

Lo que caracterizo a cada una de las dos empresas fue la capacidad para brindar sus productos con la más alta calidad en el mercado. Por un lado, Pan Pa' Ya! Comienza con su tecnología de ultra congelación, una tecnología que está a la vanguardia dentro del sector panadero en el mundo. Por otro lado, se encuentra corral con la producción de su receta especial de carnes de 100% de res, haciendo su propio pan y complementándolo con productos que son reconocidos a nivel nacional e internacionalmente, manejando los más altos estándares de calidad.

Es claro que para las dos empresas la satisfacción del cliente es lo más importante, su característica es la variedad de productos que hace que su mercado sea cada vez más amplio. 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.

Otro aspecto importante es el buen servicio y la experiencia que va detrás de ofrecer los productos. Sitúan sus tiendas de manera estratégica y diseñan espacios que le den al cliente la mejor comodidad a la hora de consumir los productos. Pan Pa` Ya! Escoge de manera minuciosa los espacios para situar cada una de sus tiendas, que sean amplios y luminosos, además se aseguran que el concepto se mantenga. Para el Corral, los lugares estratégicos donde ubica sus puntos de venta, son importantes para alcanzar su mercado objetivo, ubicándose en como Free Stand, Free Stand CC (Centros comerciales), Food Court, Hipermercados y por último, estaciones de servicio.

## CONCLUSIONES

- Las diversas teorías de internacionalización permiten analizar cuáles han sido los pasos que han tomado las diferentes empresas exitosas al momento de decidir ingresar a mercados internacionales. Y con base a ello aplicar un modelo general para la toma de decisiones de nuevas empresas que deseen ingresar a competir en el mercado mundial. Sin embargo, es necesario tener en cuenta y analizar cuál ha sido el recorrido de cada uno de las empresas ha tenido con el fin de poder aplicar el modelo para la toma de decisiones.
- Si bien la teoría nos ayuda a entender que ruta se puede lograr seguir para convertirse en un mercado internacional, es necesario tener primero claro cuál es la ventaja competitiva y comparativa que hará que la empresa logre ser exitosa a nivel mundial. El modelo descrito anteriormente, no brinda la posibilidad de determinar cuál es la ventaja de cada empresa pero una vez que se tenga clara se puede lograr el proceso de internacionalización.
- A medida que pasan los días las personas conocen más acerca de los procesos que están involucrados para la obtención de los productos que prefieren, haciendo de esto una relación más exigente entre el cliente y la empresa, aumentando cada día las expectativas de los clientes para su satisfacción personal.
- Cuando Hamburguesas El Corral empezó a internacionalizarse, decidió que la mejor manera de tener éxito sería por medio de las franquicias, ya que de esta manera disminuye los riesgos con lo que se comienza una actividad para expandirse en el exterior. Al buscar socios locales en el

país de destino, estos riesgos disminuyen, puesto que son ellos los que asumen la mayoría de ellos.

Mediante el sistema de franquicias, miles de empresarios han venido asociándose a Hamburguesas El Corral en busca de un futuro seguro, un negocio rentable, una visión a largo plazo y una satisfacción personal y profesional

Es importante haber realizado cada punto nombrado en base a la marca, ya que de esta manera desarrollara un valor agregado para competir en el mercado internacional y crear fidelidad del diente hacia la compañía.

## RECOMENDACIONES

- Continuar con la investigación de empresas como Pan Pa' Ya! Para que esta siga en su proceso de expansión a nivel mundial. Sería importante desarrollar metodologías para la empresa que permitan seguir con su proceso ya que actualmente solo realiza exportaciones esporádicas y solo tiene una filial a nivel internacional.
- Sería importante tener un contacto más directo con cada una de las empresas para que la información que se obtenga sea aún más clara, precisa y actualiza y así desarrollar estrategias que vayan acorde a la situación actual de cada.
- Para optimizar el desarrollo de productos listos para calentar de PAN PA' YA se deben realizar análisis permanentes de tecnología externa, con el propósito de ser incorporados.
- Proponer un Plan de Gestión de la Innovación que permita mantener la búsqueda de ventajas de localización para PAN PA' YA con el objetivo de conseguir mayores ventajas, incrementando su mercado potencial en los lugares ya establecidos, y de esta manera lograr expandir sus ventas a nuevos mercados.
- Es importante que Hamburguesas El Corral utilice entre a los países con una estrategia de publicidad más agresiva, para que de esta manera, logre tener un mayor impacto entre la población y como resultado incrementar más la demanda del producto.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Paternina Díaz, Carlos Alberto, Castaño Ávila David Leonardo. “ Pan Pa’ Ya!, inédito caso de franquicias” 2009.
- Beltrán Cruz Harold, Candela Moreno Julián David, Gutiérrez Arambula Alexandra. “ Internacionalización de las empresas colombianas casos exitosos: Colombina S.A, Quala S.A, Casa Luker S.A. 2010
- Aproximación del proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009
- La investigación de mercados exteriores, Instituto Español de Comercio Exterior, 2da Edición, 2002.
- Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Documento de Investigación N° 30. María Andrea Trujillo, Diego Fernando Rodríguez, Alexander Guzmán, Giselle Becerra. Editorial Universidad del Rosario, 2006
- International business an integrated approach. Jhon J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C.Y. Han. (1999)

### Documentos Electrónicos:

- Revista La Barra [ONLINE] “PAN PA YA, LA CADENA DE PANADERIAS MÁS GRANDE EN COLOMBIA” [Citado Edición 34]. Disponible en internet:  
<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/especial-panaderia-y-pasteleria/pan-pa-ya-la-cadena-mas-grande-de-panaderias-en-colombia.htm>
- Revista Dinero [ONLINE]. “AL ritmo de BIMBO S.A” 2007 [Citado: Abril 2011] [http://www.dinero.com/edicion-impresa/empresas/ritmo-bimbo\\_13319.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/empresas/ritmo-bimbo_13319.aspx)
- Periódico El Tiempo [ONLINE] “Productos Ramo S.A, una receta familiar que Rafael Olarte convirtió en imperio” [Citado Abril 2011]. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3971338>.
- Valero Gonzales Sebastián, “la internacionalización de la empresas”, <<http://www.monografias.com/trabajos58/internacionalizacionempresas/internacionalizacion-empresas.shtml>>, Recuperado Marzo de 2011.

- Villarreal Larrinaga Oskar, “la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, <<http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf>>, Marzo 26 de 2011
- “Economía internacional”, <<http://pdf.internacionalizacion-de-las-empresas-y-de-la-economia.html>>, Recuperado Marzo de 2011.
- “Internacionalización de las empresas exportadoras, teorías de Porter FODA”, <<http://www.reingex.com/Internacionalizacion-Empresas-Exportadoras.shtml>>, Recuperado Marzo del 2011
- “Apertura económica”, <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo89.htm>>, Recuperado Marzo del 2011
- “Apertura económica”, <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli69.htm>, Recuperado Marzo de 2011
- Revista la barra, Hamburguesas El Corral, la receta del éxito, [ONLINE], <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/top-100-las-empresas-mas-exitosas-de-la-hospitalidad-2/hamburguesas-el-corral-la-receta-del-exito.htm>, Recuperado Abril del 2011.
- Revista Dinero, Apetito de El Corral [ONLINE], [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=24429&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=24429&IdTab=1), Recuperado Abril 2011
- Mercado logro historia y producto Hamburguesas El Corral, [http://www.macrovisionmedia.com/superbrandscolombia/pdf\\_casos/elcorral.pdf](http://www.macrovisionmedia.com/superbrandscolombia/pdf_casos/elcorral.pdf), Recuperado Abril de 2011
- Buenas Tareas, Proveedores Hamburguesas El Corral [ONLINE], <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proveedores-Hamburguesas-El-Corral/69299.html>, Mayo del 2011

### **Páginas de Internet**

- La nota digital:
  - <http://www.lanotadigital.com>. Recuperado Abril 2011
- Pan Pa Ya:
  - <http://www.panpaya.com.co/>. Recuperado Abril 2011
- Corral:
  - [www.elcorral.com](http://www.elcorral.com). Recuperado Abril del 2011