

Trabajo De Grado Modalidad Periplo

**“LA CAPACIDAD CON QUE CUENTAN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS EN
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÒN DE MERCADOS”**

Presentado por:

LAURA M. SANTAMARÍA CASTELLANOS

CÒDIGO 2134654

Universidad Santo Tomás

Facultad De Administración De Empresas

Bogotá

2019

Tabla de contenido

Resumen	iv
Abstract	v
Palabras Claves	vi
Introducción	1
Objetivo General	3
Referentes Teóricos	4
Metodología	13
Resultados.....	¡Error! Marcador no definido. 7
Análisis De Resultados	20
Conclusiones	241
Referencias Bibliográficas	27

Lista de Figuras

Figura 1 Tabla comparativa Bimbo y Ramo.....	2
Figura 2 Formas de internacionalización de una organización	7
Figura 4 Fuerzas del entorno	¡Error! Marcador no definido. 5
Figura 5 Tabla comparativa en innovación Bimbo y Ramo.....	¡Error! Marcador no definido. 6

Resumen

Este informe tiene como motivo de estudio la interculturalidad en las organizaciones, donde se pretende investigar puntualmente acerca del comportamiento de dos empresas icónicas en sus respectivas poblaciones para identificar su comportamiento en los mercados que participan y analizar las capacidades con que cuentan, a esto sumarle el cuestionamiento del por qué a las empresas colombianas se les dificulta expandirse y abrirse a nuevos mercados. Para realizar este análisis se han tomado como ejemplo a Bimbo; empresa mexicana la cual tiene una fuerte presencia en el mercado internacional, Y la tradicional e importante empresa colombiana Ramo.

En Bimbo se evidencia un caso de emprendimiento, empresa en la cual se nos presentó la oportunidad de visitar a una de sus plantas ubicada en México, allí se pudo apreciar los grandes compromisos que la organización tiene con la sociedad y el medio ambiente, observando su alto nivel de innovación en diferentes aspectos. Por otro lado, esta Ramo, una empresa colombiana que está presente en muchos hogares del país gracias a su significado tradicional en el mercado colombiano.

Es importante considerar que ambas empresas son de orígenes diferentes debido a que son de distintas regiones de Latinoamérica, este motivo y otros aspectos se tendrán en cuenta al momento de realizar el debido análisis el cual se apoyará en el Mercadeo, de esta forma se pretende abarcar aspectos importantes en la expansión de mercados (cultura, valores y demás) y entender el resultado de las variables que han permitido llegar a Bimbo y a Ramo al lugar donde se encuentran en la actualidad.

Abstract

This Report looks to understand the interculturality in the businesses, where it wants to search about the behaviour of two really important companies and answers both the effectiveness and the scope in the opening to new markets. It also wants to identify the advantages and disadvantages at the moment when Colombian companies are interest to set up their business to international markets. For doing an analysis in this study, it has been taken as an example to Bimbo and Ramo, the first one from Mexico and the other one a Colombian company. Both of them are in the Bakery market.

In Bimbo we can observe an entrepreneurship case, We've got the opportunity to visit one plant of Bimbo located in Mexico, and there it can be observed the great commitments that the organization has with society and the environment, observing its level of innovation in different aspects. On the other hand we take Ramo, this one is found in many Colombian homes due to its tradition in the market of Colombia.

It is important to remember that both companies have been founded in different places of Latin America, it means that they have had a distinct way in their business growth. For this reason we will take the help of Marketing and cover the important aspects in the expansion of markets (Culture, values and others) of this way we are going to understand the result of the variables.

Palabras Claves

Cultura; Emprendimiento; Estrategia de Mercadeo; Entorno; Expansión; Globalización; Innovación; Interculturalidad; Mercadeo; Mercados Internacionales.

Introducción

La expansión a nuevos mercados es una tendencia que las empresas colombianas deben adoptar si quieren hacer frente a la alta competencia que existe actualmente en el mercado. La tecnología y la globalización han permitido que muchas organizaciones se hayan extendido a diferentes países incluyendo a Colombia, por este motivo las empresas colombianas deben estar en la capacidad de afrontar este nivel de competencia que ha ocasionado la apertura económica. Una excelente herramienta para lograrlo es la correcta elaboración de estrategias de mercadeo, de esta forma se facilita la evaluación del estado de las compañías y permite realizar un plan de acción para la expansión a otros mercados. Por otro lado, la estrategia de mercadeo estudia la cultura en la cual se pretende penetrar, aspecto realmente importante al momento de considerar el impacto que el producto o servicio tendrá en el mercado, realizando preguntas tales como: ¿En qué tipo de cultura se encuentra la idea de negocio?, ¿Cómo esta afectaría a los consumidores?, ¿Cómo afecta la cultura a las actividades de marketing en los diferentes colaboradores? Es necesario entender que el significado de las marcas es diferente, por razones diversas, por ejemplo: cómo suenan en cada lengua, qué significado tiene las palabras empleadas al mercado que se pretende entrar, estos son algunos aspectos que la estrategia de mercadeo tiene en cuenta.

El objeto de estudio es indagar y plantear una conclusión acerca del impacto de la expansión que ha tenido Bimbo en los diferentes mercados, tomando a Bimbo como referente mundial en el sector de productos de panadería y comparando el valor de su marca con respecto a Ramo, empresa colombiana del mismo sector, importante y tradicional en el país pero que no tiene la misma relevancia mundial con la que cuenta Bimbo. De esta forma se harán preguntas como: ¿Que le

hace falta a Ramo para abarcar más mercados? ¿Qué procesos han llevado estas compañías? ¿Qué ventajas evidencia Ramo que le facilitarían expandir su mercado actual? ¿Qué aspectos podrían complicar a Ramo en su objetivo de expandir su mercado?

A continuación, un breve cuadro que permite identificar en que países comercializan sus productos ambas empresas:

No. Países	BIMBO FUNDADO: 1945		RAMO FUNDADO: 1950	
	Países Preecencia	Plantas	Países Preecencia	Plantas
1	Argentina	83 plantas Norte America	Australia	1 Bogotá
2	Brasil	38 plantas en Mexico	Canadá	1 Cundinamarca
3	Canadá	33 plantas en Latinoamerica	Colombia	1 Valle del Cauca
4	Chile	24 plantas en Europa	Estados Unidos	1 Antioquia
5	China	14 plantas en Asia		
6	Colombia	8 Plantas en África		
7	Costa Rica			
8	Ecuador			
9	El Salvador			
10	Francia			
11	Guatemala			
12	Honduras			
13	India			
14	Italia			
15	México			
16	Marruecos			
17	Nicaragua			
18	Panamá			
19	Paraguay			
20	Perú			
21	Portugal			
22	Rusia			
23	Sudáfrica			
24	Corea del Sur			
25	España			
26	Suiza			
27	Turquía			
28	Ucrania			
29	Reino Unido			
30	Estados			
31	Uruguay			
32	Venezuela			

Figura 1 Tabla comparativa Bimbo Y Ramo

Fuente: Propia

(Bimbo, 2018)

Objetivo General

Identificar las relaciones y características de Bimbo como empresa con una amplia participación en el mercado internacional con respecto a las empresas colombianas. Tomando a Ramo como empresa de comparación.

Objetivos Específicos

- Establecer las estrategias de Bimbo y de Ramo que tienen para captar su participación en el mercado.
- Investigar la capacidad de innovación de Bimbo y Ramo para comprender la capacidad de respuesta que ambas empresas tienen en el mercado.
- Analizar las resistencias que desfavorecen el crecimiento de las empresas colombianas.

Referentes Teóricos

Origen del objeto de estudio

El intercambio comercial de bienes y servicios se desarrolla en la época de transición entre feudalismo y el capitalismo mercantil. El feudalismo tenía como propósito la protección de las invasiones diversas bajo los auspicios y la autoridad de una persona. Sin embargo, en dichas economías se desarrolló un avance de las fuerzas productivas, lo que generaba mayor cantidad de producto, por lo cual los mercados del cerrado feudo resultaron insuficientes (Torres, 2006).

En los inicios de la etapa del capitalismo mercantil, cuando los excedentes productivos buscan lo más pronto nuevos mercados, mejores métodos para la manufactura y avance en los medios transportes, inicialmente la navegación, que de trabajo fuertemente a grandes pasos. Luego, se empezaron a realizar los viajes a lugares inciertos, para muchos desconocidos, entonces, se descubre América y se encuentran nuevos caminos para llegar a India y a Oriente. Es decir, hablamos de un periodo largo de tiempo donde no está totalmente desarrollado el comercio mundial ni integrados los estados nacionales, por lo tanto, aún existen grandes resabios feudales y desconfianza con el hecho de comerciar e invertir en otros mercados.

El proceso del comercio a otros países se relaciona con los regímenes económicos, entre los cuales se resaltan las etapas de mayor consideración: la economía local que paso a ser una economía nacional mediante la unión de varios feudos bajo el control de un solo mando político, transformando la economía nacional a internacional. Las etapas corresponden al feudalismo, mercantilismo y al librecambio, la cuales dan un paso de autosuficiencia local al principio de la independencia mundial.

De acuerdo con la exportación e importación, en la Edad Media se importaba más, la razón era porque la población tendría más satisfacciones y que las exportaciones causaban los contrarios. En la etapa del mercantilismo se tomó la idea y se tomó la decisión por exportar a nivel máximo y reducir las importaciones. En la etapa librecambista, se dio la importancia de la exportación y de la importación; Actualmente, con el objetivo de incursionar en el comercio internacional y expansión a nuevos mercados, tiene como objetivo lograr el intercambio de bienes con compañías del exterior a través de la exportación e importación (Torres, 2006)

Definición del objeto de estudio en la teoría

El Comercio Internacional es el intercambio de bienes que se realiza entre los habitantes de dos o más países, por lo tanto, se da origen a la salida de mercancías de un país, lo que se conoce como exportaciones y la entrada de mercancías como importaciones que llegan de otros países. Las cifras demuestran que existe una fuerte relación entre el comercio libre y el crecimiento económico. La teoría económica muestra ciertas razones para la relación anterior. Todos los países del mundo tienen activos (humanos, industriales, naturales y financieros) que se utilizan para producir ciertos bienes para mercados locales o para llevarlos al exterior. La economía nos enseña el beneficio cuando esos bienes y servicios se comercializan, El beneficio significa que los países avanzan y prosperan, aprovechando sus activos para enfocarse en lo que pueden producir, después intercambiar productos y llegar a expandir el mercado en otros países.

Definición de conceptos clave

Cultura

“La cultura desde la perspectiva del mercadeo es posible entenderla como una programación mental, es decir las personas conservan formas de pensar, sentimientos y acciones potenciales que aprendieron en su niñez y que marcaran sus actos durante toda la vida” (Rivas, 2010).

Emprendimiento

Se conoce como aptitudes y actitudes que tiene una persona para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas, este término está relacionado con la creación de empresas, proyectos e innovación de estos.

Estrategia de mercadeo

Son procesos que se ejecutan las empresas para tomar ventajas sobre sus competidores, dando provecho a los diferentes recursos. También pueden definirse como procesos de comunicación que se hacen con los clientes, donde se hace conocer las diferentes ventajas de los productos y servicios de la compañía.

Entorno

Factores internos y externos a la empresa que sea importantes para esta, con los que debe relacionarse e interactuar, sobre los que puede influir, pero no son controlables y que se dan en una serie de normas y relaciones establecidas que condicionan la actividad de la organización.

Expansión

Tiene como objetivo el desarrollo de productos y mercados de una empresa. Se basa en la ampliación y avance del negocio con el fin de abarcar muchos mas mercados y hacer conocer el producto a nivel internacional.

Globalización

“La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la internacionalización cada vez mas acentuada de los procesos económicos, conflictos sociales y fenómenos político-culturales” (Visquez, 2009)

Innovación

“Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado”

Interculturalidad

“La interculturalidad es una propuesta de interpretación de la vida social a partir de nuevas herramientas para abordar su complejidad, que va aumentando. Esta nueva manera de entender las relaciones pone el énfasis en el respeto y el derecho a la diferencia, y denuncia las visiones

esencialistas que en nombre de la cultura justifican la xenofobia, el racismo y la exclusión”
(Beltràn, 2015).

Mercadeo

“Mercadeo es el proceso de desarrollar, promover y distribuir con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Los productos incluyen tanto bienes como servicios, el mercadeo ayuda a conectar negocios con sus clientes y brinda los medios para que el proceso de intercambio ocurra” (Scheeider Farase, 2001)

Mercados Internacionales

Son las actividades hechas respecto a negocios que son diseñadas para promover, planear, organizar y dirigir el flujo de bienes o servicios de una organización hacia diferentes consumidores de más de un país para obtener beneficio.

Elementos para situar el tema

Existen muchos factores que influyen al querer llevar un producto a otros mercados, la internacionalización o expansión de una empresa es la apertura a nuevas fronteras por diferentes factores. Las empresas tienen diferentes opciones para internacionalizar su proyecto que va más allá de un intercambio:

<p>MIGRACION EMPRESARIA</p>	<p>Hace referencia a las diferentes ventajas en distintas plazas cuando se estudian los factores de producción, debido a la apertura económica regional se ha obligado al análisis de las asimetrías entre los mercados</p>
--	---

		integrados. Se enfoca en fabricar, terminar o embellecer un producto, lo más cerca posible a los consumidores.
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	DE	Ceder el Know how desarrollado en la empresa industrial para que otros produzcan bajo sus normas en el exterior
INVERSIÓN DIRECTA		Compra de compañías del mismo rubro en el exterior
ALIANZA DE ESTRATEGIA	DE	Acuerdos de complementación empresarial, incluyendo la constitución de empresas binacionales.

Figura 1 Formas de Internacionalización de una organización

Fuente: Elaboración propia, basada en el libro de fundamentos de comercio internacional

(Torres, 2006)

Existen distintas formas en que una compañía puede expandirse a nuevos mercados, también origina de la capacidad de esta para desarrollar acuerdos que le permitan pasar de ser una empresa nacional a internacional. Las empresas deben tener en cuenta diferentes factores para tomar la decisión de llegar a otros mercados, como la situación de crisis que puede influir negativamente en las empresas, por un decrecimiento regional de la economía, la globalización, los aspectos sociales y culturales, comportamiento del mercado, etc.

Destaquemos el comportamiento social y cultural el conocimiento de la influencia que tiene la cultura sobre el comportamiento del consumidor es lo más importante para la estrategia de marketing que se implantará. Si los comportamientos fueran independientes a las culturas en las que se encuentran inmersos los consumidores podría defenderse con la idea de la globalización (Rivas, 2010). La cultura es dinámica. Se generan cambios y estos afectan a los consumidores, es importante identificar oportunidades de mercado y prever amenazas potenciales. Nuevas estrategias, nuevos planteamientos y actividades a poner en marcha si no queremos salir del mercado.

Anteriormente, cuando una empresa pensaba en llegar a otros mercados, lo único que resaltaban era intercambiar productos con empresas en el exterior a través de la exportación e importación, es decir, avanzar en el comercio internacional por el decrecimiento regional de la economía y los procesos de globalización

Relación de teorías que explican el problema

Son diferentes las teorías respecto a la internacionalización de las organizaciones, lo cual intentan explicar por qué se dan las expansiones.

- **Teoría de la organización industrial:** Se relaciona de estudios con la aparición de multinacionales (Hymer y Kindleberger), lo cual, consideran que las organizaciones deben tener instalaciones productivas en otros países y deben contar con una ventaja competitiva monopolística: las organizaciones pueden llegar a competir con empresas extranjeras que se dedican al mismo sector y tener muchos aspectos a su favor. Hymer estudio varios tipos de ventaja que pueden tener las empresas, también los tipos de sectores y estructuras de mercado en la que tiene mas probabilidad que se enfoque la producción extranjera. Las empresas pueden tener una

ventaja competitiva que le permita superar los retos de ser una empresa extranjera y poder aprovechar la ventaja al máximo en otros países con excelentes resultados.

• **Teoría de la Internacionalización:** Fue influenciada por los postulados de Williamson lo cual se enfoca en procesos internos de transferencia de información de la empresa, esta teoría explica el porqué de las transacciones de productos intermedios están ubicados por jerarquías, el principal enfoque de la teoría se centra en el momento donde la compañía realice sus operaciones fuera del país, es necesario la creación de una empresa multinacional, ya que los beneficios se dan por la deserción de costos relacionados con las imperfecciones de mercados fuera del país.

• **Teoría de procesos:** Desde esta teoría, explica el cómo y por qué una empresa pequeña se transforma en una compañía internacional y el momento de estar preparada para dar los pasos a seguir que permiten avanzar en la internacionalización. Se enfoca en las decisiones de la expansión de mercados que deben realizarse a través de procesos, en donde se va reuniendo conocimiento experimental de mercados extranjeros.

• **Teoría de la ventaja competitiva:** Porter plantea un modelo de cuatro importantes factores que establecen la venta competitiva de una nación, todo tienen una interrelación y son de gran ayuda al momento de toma de decisiones del cómo y dónde internacionalizar las operaciones. La competitividad de una nación depende de la capacidad para innovar. Son atributos de una nación que conforman el ambiente en el cual las empresas compiten localmente:

- Dotación de los factores
- Condiciones de la demanda

- Industrias de apoyo
- Estrategia de firma
- Estructura y rivalidad

• **Enfoque de Innovación:** Lee y Brasch, Cavusgil y Nevin y otros autores, dicen que la expansión a otros mercados es un proceso de innovación. Se centra en el estudio del proceso de exportación asumiéndolo como un método imprescindible de internacionalización para las organizaciones. Alonso hace un estudio, lo cual dice presenta un paralelo entre la internacionalización y la innovación, lo cual se desarrolla sobre la razón de asimilar la decisión de una empresa de desarrollar los procesos para internacionalizar o desarrollar innovaciones gran sentido. Este tipo de decisiones son deliberadas y se toman en situación de incertidumbre, sin conocer si es una buena decisión para la compañía. Estos autores destacan que la gran experiencia acumulada acompañada de un largo proceso de aprendizaje es la principal razón para la adquisición de capacidades para lograr competir en otros mercados internacionales.

• **Modelo de Jordi Canals:** La decisión de una compañía de incursionar en otros mercados es promover por un grupo de supuestos acerca del estado actual o futuro de la globalización del sector al cual pertenece la empresa. Es influenciado por:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas de mercado
3. Estrategias empresariales

Todas las empresas pasan por un proceso de evolución, a medida que aumenta el compromiso es mayor y cuenta con una serie de etapas (Inicio: exportación pasiva. Desarrollo: exportación

activa y alianzas, Consolidación: Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones)
(Canals).

Metodología

No es un secreto que el emprendimiento y la innovación en las empresas es un aspecto importante dentro de la economía de un país, estos a su que favorecen a su desarrollo y calidad de vida puesto a que genera una excelente productividad favoreciendo el empleo e impulsando el gasto dentro de su economía. Sin embargo, tanto el emprendimiento como la innovación son conceptos que siguen en deuda en Colombia especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que sin lugar a dudas son de gran importancia en la economía del país. Las Pymes para el año 2016 representaron el 67% del empleo en Colombia, cifra para nada despreciable, existiendo alrededor de 2,5 millones en el plano nacional (Dinero, 2016) en otras palabras, para que estas empresas puedan dar el salto de calidad que se requiere para expandir sus mercados y estén en la capacidad de hacer frente con empresas extranjeras es primordial que dentro de su estrategia exista el emprendimiento y la innovación. Desde hace algún tiempo, este tamaño sido materia de estudio y el profesor Rafael Vesga de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes dentro de sus estudios tres niveles a considerar: el nivel macro, el nivel de las organizaciones y el nivel de los individuos (Vesga) representados en la siguiente tabla:

NIVEL	VARIABLES
Nivel macroeconómico	El grado de desarrollo económico. Los países que tienen los niveles más altos de producto per capita tienen también los mayores índices de emprendimiento innovador en su territorio (GEM, 2007).
	El tamaño de los mercados. Cuanto mayor es el tamaño del mercado para las empresas de un país, mayor es la probabilidad de tener empresas competitivas (Global Competitiveness Report, 2007).
	La intensidad de la competencia. Cuanto más libre sea el entorno de la competencia y mayores garantías tengan las empresas pequeñas frente a las grandes, mayor será la actividad innovadora (Porter, XXX; Wennekers, 2006)
	La prevalencia de la tecnología. Mientras más amplio sea el uso de tecnologías modernas, en particular a las tecnologías de información y comunicaciones, mayor será el ritmo de la innovación (Global Competitiveness Report, 2007)
Nivel de las organizaciones	La estrategia empresarial. El establecimiento de una misión de largo plazo para la organización, la identificación de un propósito central y la definición de un compromiso con una estrategia específica son necesarias para que una empresa logre resultados sostenidos en innovación.
	Cultura organizacional. La innovación emprendedora se genera en organizaciones que desarrollen una cultura organizacional abierta, con una jerarquía plana, equipos multidisciplinarios, una actitud de aceptación del error (siempre y cuando éste contribuya al aprendizaje) y un compromiso explícito de la dirección de la empresa hacia la innovación.
	Gobierno corporativo. La innovación tiene mayores probabilidades de ocurrir cuando las decisiones están alineadas con los intereses de largo plazo de la organización y no con las motivaciones de corto plazo de los individuos (Ewing Kauffman Foundation, 2007).
Nivel de los individuos	El desarrollo de habilidades. La educación formal debe estar complementada por el logro de habilidades para el emprendimiento. Estas habilidades, definidas como la capacidad para hacer, están relacionadas con los niveles de educación, pero se adquieren fundamentalmente a partir de la experiencia
	La capacidad para la identificación de oportunidades. Esta es la capacidad para articular un orden a partir del caos del entorno, descubrir necesidades insatisfechas en los consumidores y crear soluciones para esas necesidades (Wennekers, 2006).
	Recursos psicológicos (psychological endowments). Las características psicológicas de los individuos determinan la capacidad individual para el emprendimiento. Ellas incluyen la creatividad, la perseverancia, el control interno, la iniciativa, la autonomía, la motivación por el logro, la disposición a abrirse a experiencias diversas y la capacidad de incorporar las lecciones de la experiencia en las decisiones, entre otras.

Figura 3 Variables: nivel macro, nivel de las organizaciones y nivel de individuos

Fuente: (Vesga)

Las empresas colombianas deben estar en la capacidad de identificar qué ventajas y desventajas tienen para así crear una estrategia que genere un crecimiento organizacional y una participación en el mercado internacional.

Bimbo es un excelente ejemplo de innovación y una empresa líder en su sector en la cual podríamos observar la magnitud del valor de su marca a nivel mundial, por lo tanto, es una excelente organización para ejemplificar al emprendimiento y a la innovación. Además, podemos observar cómo ha usado el mercadeo para lograr una mayor participación en el mercado ajustándolo no solo en su país de origen sino en cada uno de los países donde tiene presencia siendo así que ha generado valor a su marca en diferentes culturas además de su notable compromiso con la innovación, Bimbo desde sus inicios se caracteriza por querer estar en la vanguardia en

diferentes aspectos como con las nuevas tecnologías o con beneficios para sus empleados. Lo que sin lugar a duda permite una base perfecta para afrontar los constantes retos y que se evidencian en el mercado.

Por otro lado, para tomar una empresa colombiana que logró crecer y tener una mayor participación y tamaño y a la cual ya se le considera más grande y de mayor importancia que una Pyme tradicional Ramo, Ramo es un caso de estudio interesante porque pese a que fue fundada paralelamente a Bimbo en algún momento de su proceso de crecimiento tuvo un estancamiento por falta de estrategia e innovación y de no aprovechar la ventaja que tenía con respecto a Bimbo de estar un mayor tiempo en el mercado colombiano.

Ambas empresas son un valioso material de estudio para identificar qué aspectos favorecieron la entrada de Bimbo a Colombia por una parte y el análisis del por qué las empresas colombianas se les dificulta expandirse a mercados internacionales o mejor aún que les hace falta o que los ha detenido

Antes que entrar a describir y analizar el entorno en el que se encuentran ambas empresas es importante clasificar los aspectos a evaluar. De acuerdo a la investigación presentada por Luis Fernando Montoya, integrante de la cámara de comercio de Medellín identifica lo que él denomina fuerzas del entorno, las cuales las describe de la siguiente forma:

Entorno General	Político – Económico
	Social – Tecnológico
	Ecológico – Legal
Entorno Especifico	Clientes
	Distribuidores
	Proveedores
	Competidores
Empresa	Cliente Interno

Figura 4 Fuerzas del entorno

Fuente: (Vieira, s.f.)

Resultados

BIMBO	RAMO
<p>Bimbo cuenta con siete centros de innovación: dos en Estados Unidos, uno en Canadá, uno en México, uno en Latinoamérica y dos en Europa, los cuales trabajan en cuatro plataformas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y desarrollo de productos: Ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los consumidores a través de innovación y tecnología, procesos 	<p>La estrategia de Ramo se basa en la creación de productos atractivos de alta calidad, guiado por los ejes fundamentales de la empresa que son el amor, la familia y la tradición, lo que conlleva a que superen la expectativa de los consumidores, y crear un modelo de empresa admirable donde desde sus inicios hasta el momento ha tenido una dirección que le ha permitido sobrellevar tipo de dificultades y</p>

<p>ingredientes para adecuar los perfiles nutrimentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos: La optimización de los perfiles nutrimentales de su portafolio de productos continúa siendo una de las líneas de acción más relevantes; por ello, replantean lineamientos específicos sobre la evaluación de su calidad nutrimental y sus metas de reformulación, enfocadas en la reducción de ingredientes sensibles a la salud pública, reducción de ingredientes percibidos como negativos y la adición de otros nutrimentos que favorezcan su perfil nutrimental • Etiquetado responsable: Crear campañas publicitarias veraces, que promuevan además de estilos de vida saludables, los valores éticos universales. En específico que la publicidad elaborada y dirigida al público infantil, cumpla con las mejoras prácticas de mercadeo socialmente responsable establecidas a nivel mundial. • Promoción de estilos de vida saludable: Promover estilos de vida saludable, 	<p>adaptarse a nuevos mercados sin perder su más exitoso pilar de la tradición.</p> <p>Ramo con el tiempo ha innovado en su línea de productos, a pesar de la crisis que paso en el año 2015 innovó en productos para no destancarse, hoy Ramo sigue siendo tradición, reconocida por sus galletas y ponqués.</p>
--	---

<p>entre los consumidores y colaboradores a través del fomento de alianzas y desarrollo de herramientas que permitan impulsar el cambio de hábitos y patrones de alimentación, evidenciando los beneficios tangibles que esto conlleva.</p>	
---	--

Figura 5. Tabla comparativa en innovación Bimbo y Ramo

Fuente: Elaboración propia, basada en la información de Bimbo y Ramo

(Bimbo, 2018)

Luego que Jaime Echavarría asumiera la presidencia de Ramo, la empresa empezó a presentar posesos de transformación desde varios aspectos. El gobierno corporativo, la innovación y la internacionalización son parte del gobierno de Jaime Echavarría, entre sus planes quería mejorar el cuadro directivo para poder lograrlo, destacan, que, aunque la idea de mover algunas fichas en el gobierno corporativo prevalecerá el buen trato a sus trabajadores y la retención al talento. La empresa Ramo seguirá trabajando fuertemente en las estrategias de marketing para seguir innovando día a día, por lo cual a sus innovaciones del primer semestre del año 2018 se sumó la llegada de los nachos al mercado.

Respecto a la expansión a otros mercados, el presidente de Ramo asegura que habrá una fuerte apuesta por consolidar las ventas y aumentar la participación en los mercados presentes (Estados Unidos, Canadá, Australia y Panamá), que al año 2018 suman \$2.000 millones (La República, 2018).

En e año 2016, Ramo obtuvo un crecimiento en sus ventas brutas del 21%, la empresa fortaleció la productividad e innovación. Continuando su plan de aumentar la capacidad instalada y llegar a roda Colombia, la compañía construyó una nueva planta de 13 mil metros cuadrados en la zona Franca de Mosquera. Esa nueva infraestructura permitía que la capacidad de producción aumentara casi un 20% y posicionarse como la primera planta en Latinoamérica con un sistema de última tecnología, en ese mismo año Ramo lanzo al mercado las Donas y el pan Ramo, lo cual han aportado al crecimiento en ventas de la organización en diferentes segmentos (IALIMENTOS, 2017).

Por ejemplo, Ramo tras 60 años de existencia en el mercado, en el año 2018 decide darle un retoque a la imagen corporativa por primera vez. La modificación se hace luego de que las ventas de Ramo pasaran de \$110.269 millones en el primer trimestre del 2017 a \$111.364 millones entre enero y marzo de ese año, una de las razones se enfocó a lograr una evolución y que estuvo relacionado con el fin de que la imagen fuera más contemporánea conservando los colores, el circulo y el rombo, haciendo ver los bordes más amables. Ese cambio de imagen se suma al lanzamiento de 18 nuevos productos al portafolio, estrategia con la que la empresa estima crecer 12% en ingresos al cierre del año.

Respecto a Bimbo, la expansión hacia nuevos mercados siempre tuvo como base a un equipo encargadas de analizar el mercado, las necesidades y preferencias del consumidor; así mismo, hicieron varios estudios de costumbres y culturas de cada país y análisis de las reglamentaciones por parte de los gobiernos y acuerdos comerciales, todo con el objetivo de que la compañía siguiera creciendo. Bimbo logro realizar alianzas estratégicas, asociaciones y fusiones. La expansión se hiso a través de empresas que ya estaban posicionadas en un mercado concreto. De tal forma, que fueran empresas influyentes en los países donde estuvieran y que contaran con ventajas

competitivas para sus competidores respecto a tecnología e innovación. La empresa se basa en dos aspectos importantes, los cuales ha sabido llevar durante todo el tiempo que ha estado en el mercado, siempre cumpliendo los lineamientos y políticas, destacando sus valores para saber llegar al cliente: La primera son las alianzas estratégicas con empresas extranjeras que se dedican a la producción de productos similares o que tienen cierto valor, esas alianzas encaminadas a compartir los mismos procesos y tecnologías, el segundo aspecto es la integración de cadena de producción con los proveedores, con el objetivo que la cadena de suministro permita tiempos de repuestas de acuerdo a las necesidades de los clientes (Pradilla, 2012), (Chain).

Análisis De Resultados

Por medio del del estudio y comparación hecha entre el proceso de internacionalización de Grupo Bimbo de México y Ramo de Colombia, teniendo en cuentas las diferentes teorías de la internacionalización en el trabajo, se evidencia que Bimbo no se basó en teorías exactamente, es una compañía que nos muestra que lo hizo a través de la experiencia y conocimiento en cada mercado, tuvo en cuentas muchos aspectos en las teorías anteriores y a medida del tiempo lo fue aplicando en su proceso de expansión a nuevos mercados, también se pudo apreciar en la visita hecha a la planta en México, donde destacaban los puntos que tuvo en cuenta la empresa para que sus productos fueran 100% calidad y frescura.

En un inicio, Bimbo expandió su mercado a países cercanos, llegando a esos mercados, con bajos costos y asegurando la entrada de sus productos a un mercado totalmente diferente. Se pudo ver como la empresa fue creciendo, fortaleciendo la operación nacional, inaugurando fábricas en varios estados de México, esto no significaba que estuvieran abandonando el mercado local,

empezaba creciendo a otros mercados, pero tenían claro que primero debían crecer en el suyo y tenían claro que su mercado principal estaba en México.

La estrategia principal de Bimbo para llegar a ser exitoso en su proceso de internacionalización radica en el conocimiento detallado a los aspectos del mercado a ingresar como: gustos y necesidades del consumidor, estilos de vida, costumbres, capacidad adquisitiva, regulaciones, normas de cada país; son algunos factores que son importantes ya que ayudan a determinar si el mercado es potencial. Un ejemplo claro fue cuando Bimbo decidió incursionar en los mercados de Latinoamérica, pero se dio cuenta que el consumo de tortillas era diferente al de México, por

ello, debieron hacer varios ajustes en la presentación del producto, ya que no mostraba éxito en el mercado, después de la respectiva reestructuración se vio en la acogida de la línea de productos.

Gracias a las metodologías y estrategias desarrolladas por esta compañía, ha logrado llegar a una posición de madurez, la cual le ha permitido tener solidez en aspectos financieros, productivos, de comercialización y

distribución. Como resultado de lo anterior, Grupo Bimbo hoy en día tiene presencia y posicionamiento de sus marcas y productos en más de 17 países, estando siempre a la vanguardia ofreciendo productos acordes a las preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores (Bimbo, 2018).

Por otro lado, tenemos a Ramo, una empresa con gran experiencia, una de las empresas más grandes de Colombia en el sector sumado a la imagen tradicional de hogar que ha mantenido

durante cierto tiempo, lo que permite por su producto fresco, natural y sin conservantes, lo que hace que exista una preferencia en el mercado local. Ramo es atractiva para inversionistas, ya que ha tenido varias ofertas para ser comprada, sin embargo, Ramo decide no vender y seguir con su independencia.

El mercado de los alimentos de panadería muestra crecimiento en los últimos años en Colombia, sin embargo, no es mucho y se evidencia que los insumos suben de precio, pero Ramo lo ve como una oportunidad en el mercado local e internacional. La gran meta que tiene la compañía es crecer en ventas y cobertura a nivel nacional, y el gran reto que tienen es expandir sus mercados, iniciando por Centro América, Sur de Estados Unidos y España.

Ramo se ha caracterizado por un crecimiento medido y paso a paso, desarrollando nuevas plantas de producción a nivel nacional y no adquiriendo otras compañías, lo cual marcará su entrada a negocios internacionales. El principal problema que se tiene es el desconocimiento y la falta de experiencia sobre comercio exterior, no existe el suficiente análisis de mercados para llevar los productos a otro tipo de consumidores, un problema que se identifica para llegar a nuevos consumidores es que debido a su tipo de productos se complica el transporte de ellos a largas distancias puesto a que sus productos no contienen conservantes y para la empresa es muy importante garantizar al máximo la calidad y conservar sus estándares en todos los mercados que esté presente. Sin embargo Ramo tiene muy presente su plan de expansión por ende para solucionar este inconveniente la idea que manejan es la de mezclar los productos en Colombia, lo que garantiza homogeneidad en los productos y después se horneará en el país de venta, para garantizar frescura y calidad (Andrés Castaño, 2016).

Dentro de los análisis que encontramos en Ramo con respecto a las empresas de Colombia, es que existe en cierta forma un atraso en la capacidad de hacer frente a un mercado cada vez más globalizado. Es decir, Ramo estableció un nuevo plan gerencial y estratégico desde hace pocos años cuando las empresas multinacionales que llegan constantemente al país ya contaban con una estrategia de expansión, competitividad y posicionamiento, Ramo al darse cuenta que su estabilidad en el mercado se veía amenazada decidió re estructurar su plan estratégico. Ahora bien, si las empresas de menor tamaño no entienden que el mercado va mucho más que Colombia seguramente derivaran en pérdidas o en el mayor de los casos en un inevitable cierre de sus operaciones.

Conclusiones

La ventaja de innovación con la que cuenta Bimbo en todos los mercados donde hace presencia y sus excelentes estudios de mercados permiten que sea un líder en el comercio de pan empacado a nivel mundial. Permitiendo con éxito su llegada a nuevos mercados y adaptándose a la cultura de cada país además de contar con tecnología de primer nivel que favorece la producción, empoderamiento de sus colaboradores con la marca y la fidelización de clientes. Puesto a que pueden encontrar una marca familiar en diferentes partes del mundo. Por otro lado, se encuentra que Ramo ha decidido recientemente implementar un novedoso plan de Mercadeo que genere un mayor valor a su marca apoyado en la tradición que tiene para los hogares colombianos, si bien es un proceso a largo plazo ya Ramo ha entendido la importancia de este departamento en su empresa, sin embargo, podemos observar que sus estrategias de innovación están en deuda, estrategias que seguramente le favorecería y le darían una ventaja en un mercado muy competitivo. El mercadeo

y la innovación son definitivamente aspectos que las empresas colombianas deben adoptar para lograr su permanencia y expansión en el mercado

Evidenciamos que, en la trayectoria de las dos empresas, el foco principal es el cliente (distribuidores) y el consumidor. Se ve reflejado en un gran portafolio fresco, de calidad y variado que va de la mano con la necesidad y preferencia del consumidor, tomando como referencia las nuevas tendencias.

Bimbo llegó a ser una de las empresas más importantes en el sector de panificados, para eso fue necesario integrar todas las áreas de la empresa y se ha hecho bajo parámetros de las políticas corporativas con el fin de que la empresa sea rentable y productiva

Bimbo es un ejemplo para seguir, logró apoderarse de un mercado globalizado, ejecutando mecanismos para ingresar a mercados potenciales, logrando alianzas estratégicas y grandes adquisiciones, como resultado una empresa rentable y productiva, siendo ahora la panadera a nivel mundial que hace presencia en varios mercados.

Encontramos que el pilar principal de ambas empresas son sus distribuidores y clientes. Se evidencia así en los esfuerzos e inversión realizada en sus portafolios: Sus productos se describen como frescos, de calidad y variedad que va de la mano con la necesidad y preferencia del consumidor, estructurándolo con referencia a las nuevas tendencias. Encontramos que el pilar principal de ambas empresas son sus distribuidores y clientes. Se evidencia así en los esfuerzos e inversión realizada en sus portafolios: Sus productos se describen como frescos, de calidad y

variedad que va de la mano con la necesidad y preferencia del consumidor, estructurándolo con referencia a las nuevas tendencias.

Bimbo llegó a ser una de las empresas más importantes en el sector de panificados, para eso fue necesario integrar todas las áreas de la empresa y se ha hecho bajo parámetros de las políticas corporativas con el fin de que la empresa sea rentable y productiva. Siendo es un ejemplo a seguir, logró entrar en un mercado globalizado, ejecutando estrategias que favorecieron su entrada en mercados potenciales, esto gracias a alianzas estratégicas y grandes adquisiciones, como resultado Bimbo definitivamente es una empresa rentable y productiva, siendo ahora una de las panaderías con mayor participación a nivel mundial. Por otro lado, Ramo es una importante empresa pero solo en Colombia, sería importante que las empresas colombianas tuviesen una mayor ambición y de esta forma salir de su zona de confort, retarse y arriesgarse a abrirse al comercio internacional. En realidad, son limitadas las empresas colombianas que deciden aventurarse a nuevos mercados.

De acuerdo con el análisis de la estructura de las pymes y su capacidad de afrontar retos en un mercado constantemente más competitivo, especialmente en la apertura de nuevos mercados con el ejemplo de Ramo podemos entender un fenómeno. Este es que a pesar de que en los primeros años de vida las pymes tienen un crecimiento considerable en algún momento se estancan debido a que en muchas ocasiones son empresas familiares las cuales difícilmente deciden darle la oportunidad a un mayor crecimiento esto se debe en muchas ocasiones por temor a la quiebra. Sin embargo, para que se logren consolidar en el mercado y exista la posibilidad de expandirse, los dueños deben de estar en la capacidad de poder delegar, es decir de permitir que otras personas

ayuden al crecimiento continuo de sus negocios de esta forma desprender un poco todas las responsabilidades y repartirlas en diferentes áreas que favorezca la optimización de recursos.

A esto hay que sumarle la importancia que le dan muchas veces a las áreas financieras, comerciales y de servicio al cliente, que en realidad no está mal, pero que no le dan el valor a otras áreas que les significaría una ventaja competitiva como lo son: el área de Talento Humano, Mercadeo y Tecnologías. Donde seguramente esta la innovación que tanto requieren las empresas en Colombia.

Referencias Bibliográficas

- Andres Castaño, S. E. (2016). *INTELIGENCIA DE NEGOCIOS MERCADOS*. Bogotá.
- Beltràn, A. (2015). *La interculturalidad*. UOC.
- Bimbo. (2018). *Grupo Bimbo*. Obtenido de <https://www.grupobimbo.com/es/nuestra-historia>
- Canals, J. (s.f.). Modelo Jordi Canals, internacionalizaciòn.
- Chain, S. (s.f.). Caso Bimbo: la implementaciòn de u sistema de gestiòn de la cadena de suministro.
- Dinero. (2016). Mipymes general alrededor del 67% del empleo en Colombia. *Dinero*.
- IALIMENTOS. (2017). RAMO ALCANZÓ UN CRECIMIENTO DEL 21% EN VENTAS EN 2016. *Alimentos*, 1.
- La Rèpublica. (22 de agosto de 2018). *La Rèpublica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/innovacion-exportacion-y-talento-los-tres-ejes-de-ramo-para-2021-2762303>
- Portafolio. (26 de Octubre de 2016). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ramo-llega-a-mas-mercados-internacionales-501246>

- Pradilla, K. J. (2012). *Proceso de internacionalización*. Bogotá.
- Rivas, J. A. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: esic.
- Scheeider Farase, L. K. (2001). *Mercadeo en el siglo XXI*. McGraw-Hilla Interamericana.
- Torres, L. T. (2006). *Fundamentos de comercio internacional*. Miguel Angel Porrúa.
- Vesga, R. (s.f.). *EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA*:. Bogotá.
- Vieira, L. F. (s.f.). *Camara de comercio*. Obtenido de
https://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/ResultadosCluster_Alcaldia.pdf
- Visquez, D. B. (2009). *Globalización*. El Cid.