

¿CÓMO COMPITEN LAS FIRMAS LATINOAMERICANAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS?

La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacional de Chocolates

HÉCTOR OCHOA DÍAZ

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
hochoa@icesi.edu.co

VALENTINA ECHEVERRY P.*

LILIANA FERNÁNDEZ O.*

TATIANA QUINTERO R.*

PILAR DEL SOCORRO WILCHES P.*

Fecha de recepción: 6-12-2005

Fecha de aceptación: 22-2-2006

ABSTRACT

This paper presents the results of a research study conducted in Colombia. It was part of the Latin American project titled *Can Latin American firms compete?*, which was sponsored by the Garvin School of International Management at Thunderbird University. The purpose of the study was to determine how some Latin American companies have successfully expanded into international markets and to identify business models and common characteristics of these companies and their affiliates in other regions worldwide. The foods division of the Colombian “Grupo Empresarial Antioqueño” (*Antioquia Business Group*), which consists of a conglomerate of companies owned by *Inver-*

siones Nacional de Chocolates, was selected to be analyzed in this study because it is probably the group that has achieved the greatest accomplishments in the globalization process. The study identifies the outstanding characteristics that have enabled the group to develop the core competences that provided the foundations for establishing successful strategies to: i) penetrate different international markets; ii) learn from the different cultures associated with those markets; and iii) develop processes to manage risks, add value to the products, and face the increasing competition from other multinationals.

KEY WORDS

Internationalization of Latin American companies. Core competences

* Estudiantes de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad ICESI

for Internationalization. Latin American consortiums. Antioquia Business Group.”Inversiones Nacional de Chocolates” (*National Chocolate Company Investments*)

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados de la investigación que se desarrolló en Colombia, como parte del proyecto a nivel de América Latina, identificado como *Can Latin American firms compete?*, el cual fue auspiciado por Thunderbird: The Garvin School of International Management, con el fin de establecer cómo han logrado algunas firmas latinoamericanas extenderse exitosamente en los mercados internacionales e identificar la presencia de modelos y características comunes a estas empresas y sus pares en otras regiones del mundo. En Colombia se seleccionó al Grupo Empresarial Antioqueño y en particular su industria de alimentos, la cual conforma el conglomerado de empresas de Inversiones Nacional de Chocolates, como objetivo del estudio, teniendo

en cuenta que este es posiblemente el grupo que reúne las mayores realizaciones en el proceso de internacionalización. En el trabajo se identifican las características sobresalientes que han permitido el desarrollo de competencias centrales (*core competences*), sobre las cuales se han establecido las estrategias para penetrar exitosamente en diferentes mercados internacionales, el aprendizaje de las diferentes culturas propias de esos mercados, y los procesos que se desarrollaron para enfrentar los riesgos, darles valor a los productos y enfrentar la creciente competencia de otras firmas multinacionales.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización de las empresas latinoamericanas. Competencias centrales para la internacionalización. Conglomerados empresariales latinoamericanos. Grupo Empresarial Antioqueño. Inversiones Nacional de Chocolates.

Clasificación Colciencias: A

INTRODUCCIÓN

Los casos de internacionalización de empresas más notables en Colombia pueden clasificarse en dos grupos. Primero, las empresas que fueron adquiridas por inversionistas extranjeros, después de un proceso de modernización, en algunos casos acompañados de expansión dentro o fuera del país, o en otras como consecuencia de una crisis financiera. Esta es la situación de las empresas del grupo de la familia Santodomingo, entre las cuales son bien conocidos los casos de la empresa aérea Avianca, adquirida por el inversionista brasileño G. Efromovich y la Cervecería Bavaria¹ recientemente adquirida por SabMiller. En este grupo se pueden clasificar igualmente varias de las empresas de servicios públicos y bancarios de propiedad del Estado colombiano privatizadas en los años 90.

Segundo, las empresas que han tenido un proceso de modernización tecnológica, refinanciación, y reingeniería gerencial para enfrentar la competencia internacional y sobrevivir en buenas condiciones, reteniendo la propiedad de las empresas en manos de inversionistas colombianos. La mayoría ya habían incursionado en los mercados internacionales, inicialmente mediante exportaciones dentro de la región andina, para luego pasar a desarrollar estrategias que les aseguraran una permanencia en dichos mercados. Algunas mediante alianzas con otras empresas, como fue el caso de la Fábrica de Galletas y Confites

Noel, de la cual trataremos más adelante, con la empresa francesa Danone; almacenes Éxito con la cadena de tiendas Casino, también francesa; Colcafé con la japonesa Mitsubishi; o la empresa de porcelana sanitaria Corona con la chilena Sodimac, en las tiendas Homecenter, para citar algunos casos. Otras como la empresa de pinturas Pintuco;² la de prendas de ropa interior para mujer Leonisa,³ Carvajal, S. A.⁴ en la impresión de libros, manejo de directorios telefónicos, y fabricación de cuadernos escolares; la cementera Argos con la compra de Southern Star Concrete y de Concrete Express en Estados Unidos; y la ya mencionada Corona con la compra de Mansfield Plumbing, en Estados Unidos, optaron por adquirir plantas de producción en algunos de los países donde se posicionaron y así mantener su independencia. Algunas otras decidieron establecer una estrategia más tradicional, para atender a sus clientes en el exterior, a través de distribuidores, como la empresa de dulces Colombina.

Finalmente, las empresas dedicadas a productos no comercializables internacionalmente, para las cuales el mayor riesgo era la pérdida del mercado por el posible ingreso de competidores extranjeros, como en el muy conocido caso de los refrescos tradicionales, del grupo Ardila Lule, se fortalecieron en los mercados adquiriendo las empresas competidoras para hacerse a un tamaño que les

1. Ramírez, C. E. y Jiménez, A., y Garrido, J., "Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas", Estudios Gerenciales, No. 86, Enero – Marzo, 2003, Universidad Icesi, Colombia.
2. Ramírez, C. E. y Rodríguez, J., "Pintuco se internacionaliza en el mercado andino", Estudios Gerenciales, No. 152, Octubre-Diciembre, 2004, Universidad Icesi, Colombia.
3. <http://www.leonisa.com>
4. <http://www.carvajal.com.co>

garantizara la supervivencia y además, se integraron verticalmente para tener acceso a costos bajos en los insumos y servicios. En este caso específico del azúcar, los envases y los medios.

Los anteriores casos difieren en muchos aspectos. Cada uno daría la posibilidad de desarrollar un estudio para identificar las estrategias y el comportamiento de los empresarios para compararlo con la experiencia internacional. Hemos decidido tomar el caso del Grupo Empresarial Antioqueño, teniendo en cuenta que reúne una multiplicidad de características, cubre una gama amplia de productos y servicios, financiero, seguros, corretaje de valores, autoservicios, alimentos, y cementos. Además, ha logrado conservar para todas sus empresas, el esquema de sociedades públicas, cuyas acciones son negociables en la bolsa, ha adoptado una gama muy variada de estrategias en su proceso de internacionalización que incluye alianzas estratégicas con extranjeros, fusiones dentro del mismo grupo para lograr tamaños adecuados en sus empresas, compras de empresas en el exterior y una integración financiera a través del Banco Bancolombia, hoy el mayor de Colombia, lo cual le asegura el acceso a los recursos de liquidez. Dentro del GEA, hemos seleccionado el Grupo de empresas de alimentos, posiblemente el de mayor innovación en sus estrategias de internacionalización.

EL GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO (GEA)

Para entender el comportamiento de la gerencia de las empresas que conforman el GEA es conveniente conocer algunos de los antecedentes

que lo han caracterizado desde su iniciación a comienzos de los años 20, del siglo pasado, hasta la actualidad. Los diferentes acontecimientos económicos que se fueron dando a lo largo de ese tiempo en Colombia fueron marcando hitos en su evolución. Primero es importante anotar que el GEA como tal no tiene una personería jurídica, no es propiamente un holding de empresas, no tiene una junta directiva, ni un presidente o cosa parecida. Sus empresas están dedicadas a diferentes negocios, que no compiten entre sí, y más bien se complementan, lo cual les ha permitido aprovechar las sinergias, y les facilita llegar a acuerdos que no entorpecen el funcionamiento de los mercados, porque han mantenido un compromiso de no duplicar empresas en un mismo sector. Hasta hace pocos años era conocido como el Sindicato Antioqueño, nombre que surgió espontáneamente del público, como consecuencia de los acontecimientos de finales de los años 70, cuando las empresas antioqueñas estuvieron seriamente amenazadas de sufrir tomas hostiles por la adquisición de sus acciones en la bolsa de valores por parte de grupos económicos de fuera del departamento de Antioquia. Esto motivó a los empresarios de esta región de Colombia a asegurar la propiedad de sus empresas a través de movimientos que hacían en la bolsa para desanimar a potenciales compradores y originó una especie de enroque, utilizando el término del juego de ajedrez, mediante el cual se protege al rey de ataques del contrario. Sin embargo, en los últimos años, y como consecuencia de las estrategias de internacionalización, los gerentes de las empresas deci-

dieron que era mejor acogerse a un nombre que no tuviera connotaciones políticas, como la palabra sindicato, y acuñaron el actual nombre Grupo Empresarial Antioqueño, el cual, en resumidas cuentas, es una suma de voluntades de las empresas, para lograr propósitos comunes en su internacionalización.

La mayoría de las empresas del GEA aparecieron en los años 20, como resultado de las inversiones que comenzaron a hacer los comerciantes, mineros y cafeteros de Antioquia, para aprovisionarse de los bienes de consumo populares que venían importando. Se podría identificar como el precursor del modelo de sustitución de importaciones que posteriormente se adoptó en América Latina propiciado por la CEPAL. Adoptaron el esquema de sociedades anónimas abiertas de manera que pudieran sumar su propia riqueza obtenida del comercio, las minas de oro, y la caficultura con los recursos adicionales del público, y las inversiones entre empresas de actividades complementarias (Álvarez Morales, 2003)⁵ Este fue un comportamiento sui géneris en Colombia, porque en las otras regiones se prefirió la constitución de empresas familiares, cerradas, esquema que aún perdura en el resto del país, excepto en Antioquia, donde la sociedad anónima pública continúa con toda su vigencia, no obstante los embates que se dieron en el mercado de valores en los años 70 y 80, para apropiarse de las empresas, por par-

te de grupos familiares de fuera de Antioquia.

Las alianzas estratégicas entre empresas del grupo comenzaron a aparecer durante los años 20, y se prolongaron a lo largo del resto del siglo xx. La Compañía de Galletas y Confites Noel surgió de una alianza entre los hombres de negocios y la Compañía Nacional de Chocolates, dos de las empresas que vamos a estudiar más en detalle; y luego en los turbulentos años 30, los vendedores de los productos de ambas empresas se fusionaron en una misma unidad de mercadeo. En los años 40, ambas empresas se comprometieron a no competir con productos similares, la una se dedicaría exclusivamente a la producción de galletas y confites y la otra a los chocolates. Según Álvarez Morales *“hacia 1940, las decisiones en materia empresarial se apoyaban en el entrelazamiento que se había construido durante dos décadas. Dicho enlace significaba compartir los riesgos y los beneficios y una cierta unidad de voluntades y un sentido de grupo”*.⁶

No es de extrañar, por lo tanto, que en la cultura organizacional de las empresas del GAE, en el presente, esté marcadamente visible la figura de las alianzas, lo cual facilita la adopción de estrategias para la internacionalización.

El grupo cuenta hoy con 141 empresas en los sectores de alimentos, banca, corretaje de valores, seguros,

5. Álvarez Morales, Víctor, “De las sociedades de negocios al “Sindicato Antioqueño”. Un camino centenario”, en Dávila L. de Guevara, Carlos, compilador, “Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX – XX. Editorial Norma, Bogotá, 2003.

6. *Ibidem*, pag. 237.

cementos, almacenes de autoservicio y fondos de pensiones. Recientemente, y como consecuencia del posicionamiento de sus productos y servicios en los mercados externos, para lograr mejores niveles de competitividad y prepararse para un posible TLC con Estados Unidos, han adoptado estrategias para consolidar los negocios mediante fusiones internas. La estrategia busca consolidar la estructura organizacional y eliminar redundancias en los procesos de producción, de mercadeo y logísticos, en productos que utilicen los mismos canales de distribución, fortalecer el acceso a financiación de corto y largo plazo, aprovechando la liquidez que el grupo genera como un todo, y responder de una manera más transparente a sus accionistas. En

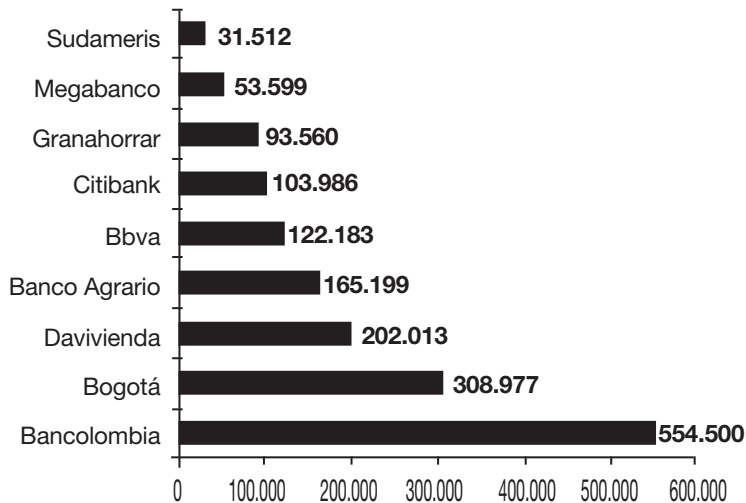
los últimos tres años han ocurrido varios de estos procesos de fusiones de sus principales negocios, lo cual ha cambiado la estructura organizacional del grupo, para focalizarla y especializarla en cada uno de sus negocios. A continuación reseñamos brevemente estas fusiones.

En el bancario, se consolidaron en Bancolombia, la entidad matriz, los negocios de banca tradicional, hipotecaria, inversión y consumo, dando origen a la mayor empresa de banca universal en Colombia, cuyo patrimonio suma U.S. \$1.60 billones y cuenta con 630 oficinas, la mayor estructura del país. Recientemente el grupo se inscribió en la bolsa de valores de Nueva York con el fin de hacer públicas sus acciones en el mercado internacional (Cuadro 1).

Cuadro 1. Las utilidades de los bancos colombianos de enero 1, 2005 a septiembre 30, 2005.⁷

Los bancos que más ganaron

(a septiembre del 2005 en millones de pesos)



Fuente: Superbancaria

Gráfico: El País

7. El País, Octubre 27, 2005, Cali, Colombia.

Como consecuencia de la estrategia de crecimiento, sus utilidades de enero a septiembre del presente año, fueron de U.S. \$2.50 billones, las mayores del sector bancario colombiano y corresponden a un crecimiento de 73%, comparadas con el mismo período de nueve meses del año 2004. En el Cuadro 1 puede verse la diferencia con sus competidores

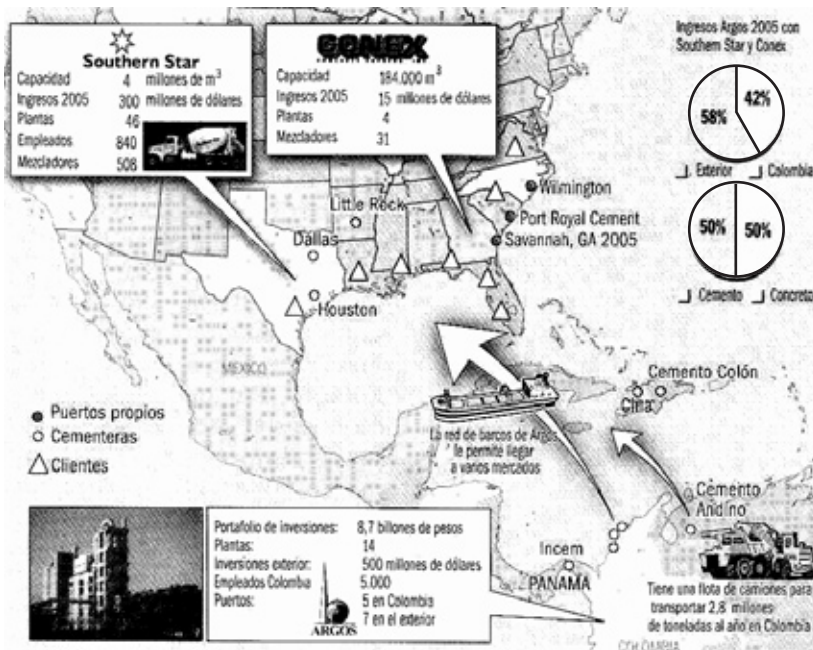
En el cementero⁸, se consolidaron en Cementos Argos, la empresa matriz, las 64 plantas en Colombia y en el exterior (Estados Unidos, Venezuela, Panamá, República Dominicana, y Haití), las cuales operaban como negocios regionales independientes. Este conglomerado ha quedado con un patrimonio de U.S. \$4.17 billones y una capacidad de producción de 8.68 millones de m³ de cemento; a partir del 2005, el 58% de sus ingre-

sos se originará por la actividad internacional. En el Cuadro 2 se puede observar la expansión reciente del grupo de los cementos.

En el de alimentos, en septiembre pasado, se fusionaron en la Compañía de Inversiones Nacional de Chocolates, la empresa matriz, treinta y tres empresas que operan en los negocios de galletas, cárnicos, golosinas, pastas, y chocolates, soportadas por marcas líderes y con redes propias de distribución, tanto en Colombia, como en los países donde opera. Su patrimonio es de U.S. \$1.08 billones.

En el negocio de seguros, la Compañía Suramericana de Seguros, para avanzar en su proceso de internacionalización, se escindió en 1997 en dos empresas, para separar los negocios de inversión y de seguros. Una es INVERSURA, que actúa como in-

Cuadro. 2. La expansión del grupo de cementos.⁸



8. "Huracán Argos", Semana, Octubre 10, 2005, pág. 70.

versionista común en los negocios de seguros, de la cual la empresa alemana Munich - Re posee el 19.50%. La otra es la Compañía Suramericana de Seguros, que atiende los negocios de seguros de vida, seguros generales, salud, y pensiones. Esta se ha aliado con la Positiva en Perú, Alianza en Bolivia, Equinoccial en Ecuador, Interoceánica en Panamá, y Seguros América y Grupo Pellas en Centro América. Sin embargo, el paso más importante en su estrategia de internacionalización es el que se está estructurando en la actualidad con la Cámara Chilena de la Construcción, y la Positiva para establecer un holding latinoamericano de seguros, con intereses mutuos en todo el continente.

Sin embargo, todas estas nuevas empresas, originadas en las fusiones, continúan teniendo su carácter de sociedades públicas. El GEA se ha distinguido en Colombia como uno de los más respetuosos en el trato con sus accionistas minoritarios, para lo cual aplica un estatuto de gobierno corporativo que es una seguridad para todos sus *stake-holders*. Como consecuencia de las expectativas favorables resultantes de sus estrategias de internacionalización, la demanda por las acciones en el mercado bursátil se ha incrementado, por lo cual el valor promedio de las acciones de todas sus empresas ha registrado, en lo que va de este año 2005, crecimientos cercanos al 130%.

EL GRUPO DE ALIMENTOS DEL GEA: INVERSIONES NACIONAL DE CHOCOLATES (INCH)

Hemos considerado relevante seleccionar el sector de alimentos del GEA para profundizar en el análisis de las estrategias de internacionalización y mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas latinoamericanas y así contribuir a responder la pregunta que ha motivado este trabajo en Colombia, auspiciado por la escuela de negocios de Thunderbird:

El sector de alimentos está constituido por treinta y tres empresas que producen galletas dulces y saladas; chocolates en barras y para preparar bebidas; carnes preparadas en salchichas, jamones, carnes para untar, y carnes frescas para preparar en los hogares y restaurantes y la integración con frigoríficos; golosinas de todo tipo, incluidas gomas de mascar, cafés solubles y molidos; y pastas de tipo italiano. En el Cuadro 3 se pueden ver los negocios del grupo y sus marcas.

Su presidente, Carlos Enrique Piedrahita⁹ define el portafolio principal del conglomerado como de productos de consumo popular, característicos de la población latinoamericana, accesibles a consumidores de todos los estratos, el cual contabiliza el 88% de las ventas. Exceptúa de éstos, los productos gourmet, dirigidos a consumidores de altos ingresos, en

9. Se deja constancia de agradecimiento al presidente de INCH, doctor Francisco Piedrahita y al Vicepresidente Internacional, doctor Juan Pablo Nicholls, por las amplias entrevistas que sostuvieron con el autor de este trabajo, el 27 de octubre de 2005.

países como los europeos, Estados Unidos, Japón, Canadá y China, entre otros, los cuales comprenden barras de chocolate amargo de *origen*, como el vino, que se obtienen de las cosechas de cacao de la variedad Santander, muy escasa en el mundo y cuya producción se obtiene solo en una región de Colombia, con asesoría directa de la empresa. Igualmente, incluye cafés gourmet, también de *origen* los cuales se obtienen de cultivos orgánicos, de pequeñas producciones, en la principal región cafetera de Colombia, con la asesoría de la empresa y de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. En esta categoría de los cafés, el grupo tiene presencia en 40 países, con posibilidades importantes de continuar creciendo por la reversión que se está dando nuevamente hacia el consumo de las bebidas de café de alta calidad,

en los países desarrollados. El grupo tiene el conocimiento para innovar en nuevas marcas de alto valor agregado, aprovechando la tecnificación que, grupos de caficultores en el país, están logrando para obtener cafés de los mejores estándares. Este portafolio de productos gourmet suma el 12% de las ventas totales del grupo. Cuadro 3

Como se mencionó, la reciente fusión de las treinta y tres empresas, con la matriz, Inversiones Nacional de Chocolates, a la cabeza, a cuyo cargo está el control directo del 100% de las acciones de los seis negocios, soportados en sus marcas líderes, sus plantas de producción, y sus redes de distribución en Colombia y el exterior. Sin embargo, las empresas operarán en forma autónoma, con sus propias estructuras administrativas

Cuadro 3. Los negocios y las marcas del Grupo de Alimentos del GEA.



Fuente: Inversiones Nacional de Chocolates.

y comerciales, como lo explicó su presidente Piedrahíta, *“La matriz INCH no maneja el negocio; cada negocio tiene su propia autonomía y sus medios de operar; en cada uno de ellos existe el talento necesario para gerenciar su negocio. La fusión va a generar sinergias y a permitir tener mayor transparencia en las relaciones con los accionistas”*. Igualmente, Carlos Mario Giraldo, quien actúa como presidente de la empresa de Galletas y Confites Noel y vicepresidente ejecutivo del conglomerado, ha afirmado: *“Con la fusión se espera generar valor para los accionistas, con una inversión con más potencial, lograr una mayor competitividad de los negocios de alimentos con compañías globales, abrir la puerta para una expansión nacional e internacional de las diferentes compañías y lograr que todo quede concentrado en una sola compañía inversionista, para que los accionistas tengan mayor claridad”*. La fusión ha constituido un conglomerado con un patrimonio de U.S. \$1.08 billones, con 15.000 trabajadores y espera obtener ventas

anuales por U.S. \$2.47 billones. La fusión originó para los accionistas una transacción de cambio de una acción de las empresas de galletas, dulces, cárnicos y pastas, denominada Inveralimentos, por 3.10 acciones de la nueva empresa, la Compañía Inversiones Nacional de Chocolates (INCH). En el Cuadro 4 puede verse la evolución del valor de la acción de INCH en la bolsa de valores de Colombia antes de la fusión y después, comparada con el índice de la bolsa de Colombia IGBC. El valor de la acción comenzó a crecer a partir de septiembre de 2004, llegando a una valorización combinada por dividendos y valor de la acción de 175% en febrero de 2005; en octubre, días después de la fusión, la acción alcanzó su mayor valor de U.S. \$4.04, comparada con la cotización de U.S. \$2.56 que tenía en junio de 2004. La acción de la Nacional de Chocolates ha sido una de las mejores alternativas de inversión en Colombia desde 1995, su rentabilidad nominal efectiva anual promedio ha sido de 25.5%, superior a otras acciones colombianas (17.2%).

Cuadro 4. Cotizaciones de la acción de INCH.



Fuente: Bolsa de Colombia.

LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO DE ALIMENTOS

El conglomerado tiene hoy presencia en setenta países, de los cuales los de mayor volumen de ventas son los de la Comunidad Andina, Centroamérica, el Caribe, Estados Unidos y España, en estos dos últimos en la población de origen latinoamericano. Las ventas cubren los productos de galletas, golosinas, café, chocolates y pastas del tipo italiano. Los productos cárnicos sólo se distribuyen en Colombia, mediante plantas ubicadas en las cuatro principales ciudades y en Venezuela, donde adquirió la empresa Hermo. No se comercializan en los otros países latinoamericanos debido a las medidas para-arancelarias que existen para estos productos en la mayor parte de los países.

El presidente Piedrahita define el éxito de la estrategia de internacionalización como el resultado de la eficiencia en dos plataformas, la de producción y la de distribución, apoyada en el valor que el conglomerado le ha dado a sus propias marcas. Respecto a la producción, dice que la empresa se encuentra en condiciones competitivas similares a las de sus competidores en el mundo, ha adquirido las mejores tecnologías, porque los recursos financieros lo facilitan y dispone del talento humano capaz de diseñar nuevos productos, no obstante que en algunos, como las golosinas, cuyos clientes son especialmente niños y jóvenes, el ciclo de vida es muy corto, lo cual exige estar lanzando nuevos productos permanentemente. Durante cinco años, la empresa tuvo una alianza estratégica con la líder francesa en galletería, Danone, mediante la cual ésta adquirió el 30% de

las acciones de la Fábrica de Galleta y Confitos Noel. El objetivo era lograr una mayor experiencia en la producción de galletas dulces, y de nuevos productos que permitieran competir en la categoría de galletas dietéticas e integrales, con la multinacional Nabisco y otras similares. Esta alianza, si bien fue exitosa, se decidió darla por terminada recientemente, recomprando el conglomerado las acciones a Danone. El grupo consideró que dadas sus fortalezas en producción, podía continuar su camino solo. Para complementar su plataforma de producción y aprovechar las condiciones del libre mercado en Centro América, países del Caribe y México (CARICOM), la empresa, después del 2000, compró a Nestlé sus dos plantas de producción en Costa Rica y sus marcas propias de galletas, chocolates y golosinas para la región. Además, está a la mira de nuevas oportunidades de compra de plantas que le permitan estar cada vez más cerca de sus mercados para abaratar costos de transporte.

Respecto a la plataforma de distribución, el presidente Piedrahita, afirma que la estrategia que diferencia a su empresa del resto de las multinacionales y la cual le ha permitido lograr una penetración exitosa en sus mercados internacionales objetivo, ha sido el sistema que la empresa desarrolló a partir de los años 40, en Colombia, el cual define, en sus palabras, como “capilar”. Para explicarlo parte del hecho de que el portafolio del conglomerado, como ya se planteó atrás, está constituido por productos de consumo popular, característicos de la cultura latinoamericana, que se adquieren en las góndolas de las cadenas de autoservicios, desde las más exclusivas hasta las menos, y

los cuales pueden constituir aproximadamente el 40% del mercado, en promedio; pero queda aún el grueso del mercado de aproximadamente el 60%, constituido por los puntos de venta tradicionales en América Latina, cercanos a los sitios de habitación del mayor número de habitantes de menores recursos, para quienes los productos de la empresa son importantes. Para éstos el conglomerado ha creado las Cordialsas (Corporación Distribuidora de Alimentos, S. A.), empresas de distribución, como su más importante estrategia de distribución internacional, para capitalizar toda su experiencia de más de sesenta años en la comercialización de productos de consumo masivo en mercados latinoamericanos, conformadas por numerosos pequeños empresarios independientes, que poseen al menos un vehículo de reparto, y a quienes se les asigna un territorio para atender con la supervisión de un empleado del conglomerado, líder especializado en ventas, formado en la cultura de la empresa y quien actúa como el agente transmisor y “coach” de la misma. Actualmente existen once Cordialsas en cada uno de los países donde está el conglomerado en América Latina, y dos en los Estados Unidos, una en el suroeste y otra en el sureste y próximamente se abrirá una más en el área de influencia de Chicago, buscando los sitios de mayor población latinoamericana. Estas Cordialsas se constituyen como empresas nacionales del país donde se ubican, de acuerdo con sus leyes, están a cargo de unos expatriados del conglomerado, quienes han sido formados en la cultura de la organización y son entrenados en la cultura del país donde llegan y en sus cos-

tumbres comerciales y su legislación. Ellos son los encargados de reclutar a los distribuidores, asesorarlos en la conformación de sus pequeñas empresas de distribución, entrenarlos en el manejo de los productos, acompañarlos periódicamente en sus rondas. Igualmente son responsables por el impulso de las marcas y por las inversiones en publicidad en los medios del país, para que las marcas sean ampliamente reconocidas en el mercado. Las Cordialsas son responsables por la distribución, fuera de Colombia, de todo el portafolio de productos de los cinco negocios del conglomerado, pero en este país lo son también de los productos cárnicos. La comercialización de los productos de categoría gourmet, antes mencionados, se hace en los países desarrollados, a través de representantes especializados, excepto el café, una parte importante del cual, se comercializa mediante una alianza estratégica con la empresa japonesa Mitsubishi.

Las dos anteriores plataformas, la de producción y la de distribución operan sobre la existencia de las marcas propias del conglomerado, con las cuales se comercializan los productos en los diferentes países, excepto en el Caricom, donde se utilizan además marcas que fueron compradas a Nestlé. El presidente Piedrahíta enfatiza en las cuantiosas inversiones que el conglomerado hace en los medios, en cada país, para posicionar las marcas y en el apoyo que se ofrece a los comercializadores en los diferentes canales, mayoristas, grandes distribuidores, o los pequeños, para lograr la creación de marca. En sus propias palabras define la estrategia de mercadeo del grupo como “*un conjunto de acciones dirigidas a la construcción de marca,*

lo cual requiere posicionamiento del producto en todos los puntos de venta, mucho conocimiento de los gustos de los consumidores para poderle dar mayor valor agregado, que sea percibido por el cliente. Esto requiere dos estrategias: una distribución muy liviana, que cubra todos los canales permanentemente, que sea capaz de comunicarse con el cliente; y dos, un presupuesto de publicidad suficiente para mantener activa la marca”.

LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DEL GRUPO DE ALIMENTOS EN EL MERCADO COLOMBIANO.

El aparte anterior se ha concentrado en las estrategias para competir en los mercados externos. Queda aún sin analizar la pregunta respecto a la capacidad de defender su propio mercado nacional frente a posibles competidores que puedan llegar del exterior. ¿Cuáles son las estrategias que tiene el grupo de alimentos del GEA en Colombia?

El vicepresidente internacional, Juan Pablo Nicholls, hizo un análisis de las estrategias de cada uno de los seis negocios del grupo, las cuales coinciden con las que se tienen a nivel internacional. En primer lugar, el grupo ha venido consolidándose desde los años 80, cuando estuvo amenazado de una toma hostil por parte de un grupo financiero de fuera de la región de Antioquia. Como consecuencia, decidió que debía expandirse para tener una mayor cobertura de mercado aumentando su portafolio de productos y creciendo su red de distribución. Se definieron como empresas especializadas en productos de consumo masivo, de una amplia gama de categorías, con calidades

reconocidas por los clientes y por las cuales pagaran un precio justo. Esto implicaba disponer de plantas de producción muy eficientes, tecnológicamente avanzadas, las cuales se construyeron entre los finales de los años 80 y principios de los años 90, cambiando las plantas de que disponía desde los años 50, cuando el país inició en firme el proceso de sustitución de importaciones.

El vicepresidente Nicholls plantea las estrategias de producción, marcas, mercadeo y distribución para cada uno de los seis negocios. En galletas y golosinas considera que al inicio de los años 90, después de la apertura de la economía, se inició una tendencia a la entrada de productos desde el exterior, pero considera que fue posible neutralizarla mediante el desarrollo de nuevos productos en galletería dulce e integrales, y la renovación constante de su portafolio de golosinas, en especial de las que van dirigidas a los niños y jóvenes; mejoras sustanciales de la presentación de los productos; disminución en los costos de los insumos, en especial de las importaciones de trigo, como consecuencia del desarrollo de una mejor capacidad de negociación. La distribución directa, y común para todas sus empresas, que había caracterizado al grupo desde los años 50, no obstante que aún no se había fusionado, fue sin duda la más importante de las estrategias para contrarrestar la competencia. La distribución a las tiendas cercanas a los sitios de residencia del grueso de la población de estratos económicos medios-bajos y bajos, la cual constituye cerca del 70% de la demanda de productos populares, se constituyó en la principal restricción y en una fuente de altos costos para

la competencia de las empresas multinacionales que trataron de entrar. El sistema “*capilar*”, al cual se refirió el presidente Piedrahíta, citado en el apartado anterior, fue la estrategia fundamental de diferenciación con la competencia internacional, lo cual además se acentuó porque la marca Noel, de sus galletas y golosinas, es una de las de mayor recordación por los consumidores en general en Colombia, de acuerdo con los estudios que periódicamente desarrolla la revista *Dinero*,¹⁰ a lo cual ha contribuido el posicionamiento de la marca por su presencia destacada en los puntos de venta de las cadenas que atienden consumidores de estratos altos y medios y en las tiendas de barrios de estratos medio-bajos y bajos, tanto en las ciudades grandes, como en las pequeñas municipalidades.

En la categoría de los cárnicos, la empresa se trazó una estrategia de compras de las empresas competidoras en los mercados más importantes del país y una integración vertical para adicionar frigoríficos a su cadena de producción que le permitiera el manejo de la carne vacuna y porcina en pie, para asegurar la calidad estándar de la materia prima y controlar sus costos, al lograr operar al margen de la volatilidad del mercado de la carne en canal. Al finalizar los años 90, se había consolidado como la primera empresa procesadora de carnes en Colombia, con plantas propias y marcas acreditadas que adquirió en las ciudades de Cali, Bogotá, y Barranquilla, sumadas a su planta inicial en Medellín. Igual que en galletas, su distribución se hace mediante el

sistema “*capilar*”. En la actualidad el grupo atiende el 80% de la demanda del país en esta categoría.

En la categoría de los cafés, el grupo cuenta en Colombia con dos marcas, una de café soluble, en la cual compite con la multinacional Nestlé, con una participación cercana al 60%, y otra de café molido en la cual existe una amplia competencia de medianas y pequeñas empresas que cubren todos los nichos del mercado. Su fortaleza mayor, como en los otros productos, está en la alta recordación de sus marcas y en la distribución. Pero la mayor capacidad de su planta de producción se orienta a la exportación, como ya se mencionó. En chocolates, en sus presentaciones para uso en bebidas calientes y frías, y en barras como golosinas, el grupo es el líder en Colombia. El chocolate es una bebida caliente tradicional en Colombia, desde la época de la Colonia, la cual se toma en familia diariamente al desayuno, o como un refrigerio especial a mitad de la tarde. La estrategia del grupo fue adquirir, a lo largo de los años del siglo pasado, la mayor parte de estas marcas, las cuales tienen un alto contenido emocional, con las cuales comercializa el producto en cada región en particular. En las barras de chocolate ha desarrollado su producto estrella, y líder de la categoría en el mercado, la chocolatina Jet, una golosina cuya marca tiene una alta recordación, por la importante estrategia de inversión en comunicación que el grupo hace en los medios y por los diferentes formatos que tiene el producto, desde tamaños que cuestan unos pocos centavos hasta presentaciones más

10. [Http://www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co)

sofisticadas que tienen precios más altos, pero por lo cuales el consumidor considera que está recibiendo su valor justo. Fue con los productos de chocolates con los que el grupo inició su estrategia de distribución “capilar”, en los años 50. En este mercado, el grupo de alimentos tiene aproximadamente el 60% de participación. La empresa que le sigue tiene aproximadamente el 30% y el resto lo cubren pequeñas empresas locales. Respecto a las materias primas, Colombia es un país autosuficiente en la producción del cacao, con una calidad óptima a nivel del mercado internacional, con precios competitivos. Sin embargo, el mayor problema en la producción, el cual le resta competitividad internacional, es el mayor costo del azúcar comparado con el precio internacional, y especialmente si se compara con Brasil. Esta situación de fijación del precio de manera artificial, que se da en Colombia, no obstante la apertura, limita la libertad para comprar azúcar en el exterior, y obliga al grupo, igual que a otras empresas fabricantes de dulces, a adoptar estrategias para compensar este mayor costo en otros frentes de la producción. Como dice el presidente Piedrahíta, “*los azucareros no van a estar contentos hasta que no terminen de comerse la gallina de los huevos de oro*”.

Finalmente, la fusión reciente del grupo de alimentos es una de sus más poderosas estrategias para enfrentar competidores externos que pueden llegar, en especial de Estados Unidos, si se termina exitosamente la negociación del TLC con este país. El presidente Piedrahíta afirma que la fusión va a permitir simplificar la estructura de la organización, y el aprovechamiento de sinergias, en

especial en la distribución y la logística; en el manejo de la liquidez; la generación de recursos propios para la financiación de las inversiones de largo plazo; y en la atracción de nuevos inversionistas porque evita los conflictos de intereses con los accionistas que antes lo eran de las diferentes empresas del grupo. “*Esto nos va a permitir darle mayor transparencia a las relaciones con los socios minoritarios y el resto de nuestros asociados, empleados y proveedores*”, afirma el presidente Piedrahíta.

El vicepresidente Nicholls considera que lo que permite afrontar con fortalezas el riesgo de la entrada de competidores en algunos de sus negocios, es la combinación del liderazgo, que el grupo ha desarrollado en el mercado, con sus estrategias de eficiencia y calidad en la producción; renovación permanente de su portafolio de productos atendiendo a su ciclo de vida; control de sus costos de producción y transacción, para lograr productos de precios justos y asequibles a los diferentes grupos económicos de la población; acrecentamiento del valor de sus marcas; y su experiencia con la plataforma propia de distribución, la cual le facilita llegar a todos los puntos de venta y oír permanentemente a los clientes. Hoy está dentro del conjunto de las primeras ocho empresas en alimentos en América Latina, pero manifiesta que en menos de diez años, con las estrategias de internacionalización, en las cuales están comprometidos todos los negocios, esperan estar posicionados como una de las tres primeras empresas multinacionales latinoamericanas de alimentos, con presencia en todos los países del continente, además de Europa y Asia.

Finalmente, el presidente Piedrahíta ha dicho: “*La Nacional de Chocolates*

es una empresa que se ha renovado permanentemente. Es una empresa de 85 años que sigue siendo plenamente vital, joven e innovadora".¹¹ En otra entrevista confirmó: "No estamos para que nos compren, sino para comprar. Estamos construyendo un modelo autóctono de competencia regional. Esta empresa sigue siendo de capital colombiano y no estamos para la venta, ni tampoco estamos buscando socios estratégicos".¹²

¿RESPONDE LA GLOBALIZACIÓN DE INCH AL MODELO DE COMPETENCIAS CENTRALES (CORE COMPETENCES)?

Para responder a la pregunta ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en el mercado globalizado? se puede recurrir al modelo desarrollado por Prahalad y Hamel (Abril, 2001)¹³ para explicar las características de las competencias centrales (*core competences*) que son comunes a las empresas que logran globalizarse exitosamente. El modelo plantea que en el largo plazo la competitividad se deriva de la habilidad para crear unas competencias centrales, a menor precio y más rápido, que las empresas con las que se compite y las cuales puedan resultar en el desarrollo de productos inesperados para la competencia, difíciles de imitar en el corto plazo. La verdadera fuente de las ventajas se encuentra en las habilidades administrativas para consolidar la tecnología y las capacidades de producción en competencias que le permitan a la em-

presa adaptarse rápidamente a los cambios. Una corporación exitosa debe construirse alrededor de estas competencias centrales.

El desarrollo y la identificación de una competencia central es un proceso que requiere analizar cada una de las competencias identificadas para determinar si provee acceso potencial a una gran variedad de mercados, hace una contribución significativa a los beneficios del producto percibidos por el consumidor y es difícil de imitar por los competidores. De cumplir con estas características, la competencia puede considerarse como una competencia central. Por lo tanto, la construcción de estas competencias sólo puede darse a partir de procesos de mejoramiento continuo y deben ser el foco de las estrategias corporativas, pues se definen como las cualidades intrínsecas del grupo empresarial.

Según los autores mencionados, las empresas de hoy tienen el reto de definir los medios operativos para poder llevar a cabo la adquisición de nuevas ventajas competitivas. La labor de los directivos es la de canalizar y enfocar sus esfuerzos para lograr los objetivos, lo que implica que deben estar conscientes y reconocer la magnitud de los problemas que se tienen y estar preparados para enfrentar la diversidad de aspectos cambiantes que se dan en las organizaciones, frente a los mercados globalizados.

Partiendo de esta base, Inversiones Nacional de Chocolates ha logrado identificar y desarrollar unas com-

11. El Colombiano, Abril, 21 de 2005, Medellín, Colombia.

12. El Colombiano, Marzo 31, 2005, Medellín, Colombia.

13. Prahalad, C. K., y Hamel, G., "The core competence of the corporation", HBR OnPoint Enhanced Edition, Boston, April, 2001

petencias centrales alrededor de las cuales se ha estructurado una compañía mucho más sólida, que le han permitido alcanzar el éxito en el mercado nacional e internacional en los últimos años. En los Cuadros 5 y 6 se detallan las ventajas competitivas de INCH que se han convertido en las competencias centrales de la compañía, fruto de su habilidad para con-

solidar los recursos tecnológicos y la capacidad productiva en herramientas que le permiten a la empresa adaptarse con facilidad al entorno cambiante y cada vez más competitivo del mercado nacional e internacional.

En el Cuadro 6 se presentan las competencias centrales que le han permitido a INCH posicionarse en el mercado globalizado.

Cuadro 5. Ventajas competitivas claves para la competencia doméstica.

Ventaja comparativa	Descripción
Pertener a un grupo económico	INCH hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño, conglomerado de empresas con diversas actividades, que no compiten entre sí sino que se complementan.
Constituir un conglomerado de empresas del mismo sector	INCH está conformada por 33 empresas que producen diferentes tipos de alimentos.
Acceso a canales de distribución	Uso compartido de los canales de distribución, lo que permite una reducción de los costos para las empresas del grupo
Disponibilidad de recursos financieros	Disponibilidad de recursos provenientes del GEA y del mercado de capitales, a través de la emisión de acciones.
Productos de calidad superior	Productos alimenticios diversos, posicionados en el mercado nacional por su excelente calidad, variedad y buen precio, capaces de atender los diferentes segmentos de mercado.
Desarrollo tecnológico y acceso a procesos de producción eficientes.	Tecnología de punta que le permite a la empresa adaptarse con facilidad a la demanda cambiante del mercado nacional e internacional.

Cuadro 6. Ventajas competitivas claves para la competencia internacional.

Ventaja competitiva	Descripción
Pertener a un grupo económico	Capacidad de realizar economías de alcance.
Acceso a canales de distribución	Creación de las Cordialsas para disponer de canales de distribución eficientes.
Productos de calidad superior, al alcance de todos los estratos	Variedad de productos con una buena relación calidad-precio y adaptables a las características de los mercados extranjeros.
Disponibilidad de recursos financieros	Recursos provenientes de Inversiones Nacional de Chocolates, del GEA y del mercado de capitales, basado en la buena bursatilidad.
Disponibilidad de tecnología y procesos de producción eficientes	Capacidad para adaptarse al entorno cambiante y cada vez más competitivo, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, apoyado en la compra de plantas en el exterior.

La primera de las competencias, pertenecer a un grupo económico como el GEA, le ha permitido a INCH, con respecto a la competencia doméstica, tener un conglomerado de actividades, lo cual fortalece y consolida su estructura organizacional, y elimina a su vez las redundancias en los procesos productivos y de comercialización de productos que utilizan los mismos canales de distribución. La disponibilidad de fuentes de financiación dentro del grupo disminuye los costos del manejo de la liquidez y de la financiación de proyectos de largo plazo, y facilita compartir los riesgos y beneficios. Por su parte, pertenecer a un grupo empresarial también representa importantes ventajas para la competencia en mercados internacionales. Esto se debe a la posibilidad de realizar economías de alcance basadas en la capacidad de las empresas para seguir a los consumidores cuando se mueven a otros países, y vender productos de alta calidad capaces de adaptarse a las características de los nuevos mercados.

La segunda ventaja competitiva que constituye una competencia central, se debe a que INCH es a su vez un conglomerado de 33 empresas de alimentos, especializadas en productos complementarios entre sí, distribuidas en seis grandes categorías: chocolates, café, pastas, cárnicos, galletas, confitería y lácteos. Esta gran variedad de actividades le permite un mayor cubrimiento del mercado a través de la producción de diferentes líneas de bienes de consumo popular, que se adaptan a los distintos segmentos y constituyen así el 88% de las ventas.

Una tercera competencia central es la disponibilidad de una amplia red

de distribución local y en el exterior. En el primer caso, la diversidad de empresas que hacen parte de INCH, sumada a la autonomía que cada una de ellas tiene para administrar sus operaciones, les permite recurrir a los mismos canales de distribución de manera compartida, reduciendo así sus costos y logrando un amplio cubrimiento del mercado. En el caso de la distribución internacional, la extensión del sistema propio de las Cordialsas le ha permitido a INCH disponer de canales de distribución eficientes y más económicos que los de la competencia. Hoy en día la empresa, al contar con once distribuidoras propias, está en capacidad de comercializar sus productos fácilmente, con un mayor cubrimiento y presencia en los mercados en los que participa y reduciendo sus costos, lo que se ve reflejado finalmente en la posibilidad de establecer diferentes precios, más competitivos y atractivos al consumidor.

Las siguientes dos competencias se complementan entre sí: una de ellas es la de disponer de productos de excelente calidad, a precios asequibles para el mercado; la otra es la disponibilidad de recursos financieros, provenientes de la consolidación de las 33 empresas en un conglomerado de tipo financiero, el acceso a recursos dentro del conglomerado mayor al cual pertenece, el GEA y la alta bursatilidad de sus acciones en la bolsa de valores.

Gracias a las competencias mencionadas anteriormente, las empresas que hoy conforman Inversiones Nacional de Chocolates no sólo han logrado concentrar grandes esfuerzos en estrategias de permanente innovación

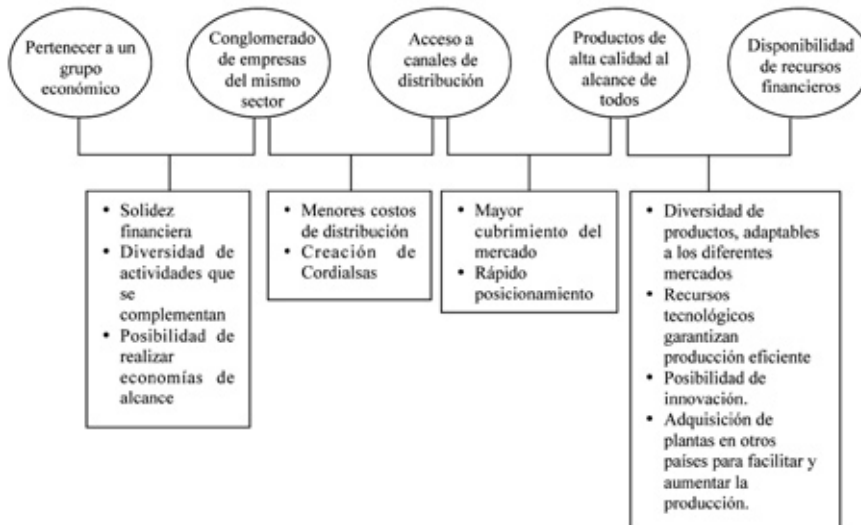
y promoción de los productos, tanto en el mercado colombiano, como en el internacional, sino que también han conseguido mejorar los procesos productivos, desarrollando nuevas tecnologías. Esto le ha permitido a INCH posicionar sus productos y adaptarlos a las características de los diferentes mercados a los que ha logrado acceder, y a desarrollar una capacidad propia de producción al adquirir plantas de producción de otras compañías en el exterior, reduciendo así sus costos y logrando una mayor eficiencia y mejores precios para el mercado.

Las conexiones étnicas son también un factor importante en la competencia internacional. El aprovechamiento de la existencia de un mercado hispano, y más concretamente colombiano, en los mercados en los cuales la INCH tiene presencia, se convierte en una ventaja competitiva gracias al reconocimiento de la marca y su vínculo con el país o la región de origen de las personas que conforman

este mercado, lo cual sirve de atractivo para los consumidores. Por último, la independencia de cada uno de los negocios que conforman a INCH es una importante ventaja que le ha permitido fortalecerse y expandir sus operaciones al concederle a cada negocio la autonomía para gerenciar sus actividades, simplificando, al mismo tiempo, mediante la centralización en INCH, las relaciones con los accionistas y facilitando la consecución de recursos financieros, al mismo tiempo que se reducen los riesgos asociados a la operación de estas empresas, en la medida en que los malos resultados de una de ellas pueden ser soportados por los buenos resultados de las demás.

En el Cuadro 7 se representan las competencias centrales desarrolladas por INCH y la interacción entre ellas, las cuales le han permitido sentar unas bases sólidas para su operación y para competir con superioridad en los diferentes mercados nacionales e internacionales.

Cuadro 7. Relaciones entre las competencias centrales de INCH



**CONCLUSIONES:
CONSIDERACIONES
CONCEPTUALES.**

A continuación vamos a hacer unas consideraciones conceptuales para concluir el análisis de las estrategias del grupo de alimentos del GEA y responder a la pregunta planteada en la investigación: How can Latin American firms compete against domestic and foreign rivals in the 21th century?

Varios autores han estudiado el dinamismo de las inversiones de empresas latinoamericanas en otros países, diferentes al de su origen en los últimos diez años (Garrido y Peres,¹⁴ 1998; Ramírez,¹⁵ 2003, 2005; López,¹⁶ 1999), y han encontrado que aun antes de la apertura, en los años 80, ya se había iniciado un proceso de internacionalización de firmas, en especial motivado por los acuerdos incipientes de integración entre algunos de los gobiernos de la región. Sin embargo, la UNCTAD (1998)¹⁷ encontró que su número sigue siendo limitado; de las 50 principales inversiones de empresas multinacionales provenientes de países en desarrollo, 30 eran originarias de Asia, 15 de América Latina y 5 de otras regiones; y respecto a su dedicación, las primeras por lo general estaban en los campos de tecnologías avanzadas, en tanto que las latinoamericanas se dedicaban mayormente a la producción y comercialización de productos

de consumo masivo, lo cual coincide con el grupo de alimentos del GEA. Whitmore, Lall y Hyun (1989),¹⁸ en un estudio de las motivaciones de las firmas que se iniciaron en la internacionalización de la inversión durante los años 80, encontraron que las colombianas y otras latinoamericanas que lo hicieron, especialmente a los países vecinos, en el caso de Colombia a Venezuela y Ecuador, estuvieron motivadas por la necesidad de evitar los costos de los aranceles, ante la inconsistencia en la aplicación del Pacto Andino, y generalmente se realizaron mediante riesgos compartidos con nacionales del país recipiente. El GEA corresponde claramente a esta característica en sus inversiones en los años 80, cuando el Pacto Andino sufría permanentes mutaciones por voluntad de los gobiernos. Dunning (1988)¹⁹ desarrolló la teoría del paradigma ecléctico para explicar cómo las firmas adoptan estrategias de inversión, cuando cuentan con activos tangibles o intangibles que les permitan ubicarse en condiciones competitivas en otro mercado, entre las cuales están las marcas, el talento gerencial, las tecnologías de distribución, entre otras. En el caso que estudiamos del GEA, estos activos fueron sus marcas, el talento gerencial, la diferenciación de los productos y el sistema “capilar” de la distribución. El Grupo consideró que contaba con las fortalezas para incursionar en los mercados externos asentándose en los

14. Garrido, C. y W. Peres, “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”, en W. Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, Siglo XXI*, CEPAL, México.
15. Ramírez, C. E., *Op. Cit.*
16. López, A., “El caso Chileno”, “el caso Brasileño”, en Chudnovsky, D., et al, *Las multinacionales latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
17. UNCTAD, “World investment report”, 1998, Trends and determinants, Ginebra.
18. Whitmore, K., S., Lall y J., Hyun, “Foreign direct investment from the newly industrialized economies”, Industry and Energy Department, Working Paper, No. 22, 1989, The World Bank, Nueva York.
19. Dunning, J., “Explaining international production”, 1988, Unwin Hyman, Londres.

países de mercados objetivo, en lugar de tener simples distribuidores.

En un estudio posterior, Dunning (1994),²⁰ adopta dos criterios para definir las motivaciones de las empresas que invierten en el exterior, en una primera fase que llamó de iniciación: las firmas pueden buscar recursos estratégicos críticos para su actividad, o pueden buscar mercados. El primer caso se relaciona con la estrategia de garantizar el acceso a recursos naturales, insumos de menor costo que beneficien no solo la producción en ese país, sino también en el de origen, o intangibles que le faciliten su ingreso al mercado. El segundo caso tiene que ver con la necesidad de acceder a nuevos mercados, como factor crítico de supervivencia. En esta misma dirección Chudnovsky y López (1999)²¹ se refieren a la necesidad de las firmas de buscar mercados externos cuando el mercado doméstico está llegando a un punto de saturación; salir al exterior se convierte para las firmas en una necesidad para poder continuar su crecimiento. Este es el caso del GEA, en especial en los grupos de alimentos y cementos. Ambos mercados en Colombia han llegado a un alto grado de saturación, en parte por las condiciones de aumento de la pobreza en Colombia y en parte por el deterioro del ingreso per cápita y el relativo estancamiento del PIB.

El GEA ha asegurado su permanencia en los países anfitriones porque ha adquirido activos estratégicos que le permiten disponer de las capacidades

competitivas, como acceso a canales de distribución, marcas propias compradas en el país anfitrión, y facilidades de producción, como las adquiridas en Venezuela y Costa Rica, las cuales le han permitido iniciar una red regional de negocios en Centro América y el Caribe, en una etapa más madura de internacionalización. UNCTAD (1994)²² plantea que una vez sobrepasada la fase inicial de internacionalización, a la empresa que ha tenido éxito en los mercados, exportando desde su país de origen, por el conocimiento que ha adquirido del mercado, se le facilita desarrollar una dinámica para moverse hacia una nueva fase, en la cual la firma busca adquirir activos estratégicos que le permitan la producción, en el país anfitrión y al tener una presencia permanente de su propia gerencia, adoptar formas de distribución que replican su experiencia en el país de origen, especialmente si hay similitudes en las culturas de los dos países. Posteriormente, la empresa exitosa en varios países anfitriones, se mueve a la fase de integración compleja, en la cual transforma sus actividades meramente locales, en redes integradas de producción y distribución de carácter regional. Este parece ser el primer paso para iniciar el proceso de convertirse en una multinacional de carácter global.

Los procesos de reestructuración de las firmas, de los cuales son un claro ejemplo las fusiones que se han dado recientemente en los negocios

20. Dunning, J., "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", *Transnational Corporations*, vol. 3 No 1, 1994.

21. Chudnovsky, D., y A., López, "Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas", *Boletín Techint*, Abril-Junio, 1999, Buenos Aires, Argentina.

22. UNCTAD, "World investment report 1994", *Transnational corporations and competitiveness*, Ginebra.

del GEA, y en especial en el Grupo Alimentos, son parte fundamental en el proceso de internacionalización de las firmas latinoamericanas, para que puedan mantener su posicionamiento productivo, en su país de origen y en los países donde se han ubicado, frente a las amenazas que provienen de un entorno cada vez más hostil, como consecuencia de la globalización. El menor tamaño de las firmas en América Latina es un factor de riesgo para perder la propiedad frente a las multinacionales de Estados Unidos, Europa y Asia, Grosse (2001).²³ Por lo tanto, si las firmas latinoamericanas aspiran a mantener la propiedad de las empresas en manos de sus accionistas, y evitar tomas hostiles o voluntarias, cuando el negocio se les está saliendo de las manos, requieren adoptar estrategias de crecimiento y tamaño adecuados para superar las limitaciones tecnológicas, y financieras; y profesionalizar su gerencia.

La internacionalización está colocando el mayor énfasis en la construcción de estrategias en los mercados, basadas en el desarrollo y construcción de marcas globales, de acuerdo con un estudio de Barham (2005),²⁴ las cuales necesitan ser ampliamente reconocidas por los clientes, y asociadas por ellos con productos diferenciados, de alto valor agregado. A medida que los países logran un mayor desarrollo económico y mayores ingresos y bienestar, la población evoluciona hacia la demanda de marcas reconocidas que garanticen un mayor valor

agregado y una diferenciación en los productos. Las economías latinoamericanas, en especial en el caso de la mayor parte de los países de Centro América y del Caribe, donde tiene una mayor operación el Grupo de Alimentos, están en una etapa intermedia, en la cual, la escasez de recursos de la población no permite aún que se logre un grado de sofisticación de los mercados. Sigue predominando la cultura de las compras en la “tienda de la esquina”. Por eso, la estrategia del Grupo de disponer de una fuerza de distribución mediante las Cordialsas, que se dirige hacia las “tiendas”, parece ser el adecuado, en esta fase de su proceso de internacionalización. Sin embargo, a medida que progresa hacia otra fase más avanzada de la internacionalización, como la mencionada por la UNCTAD, el Grupo requerirá que su estrategia de distribución evolucione y que además logre la creación de marcas y productos más diferenciados que los que hoy comercializa. Igualmente, será necesario que concrete la adquisición de capacidad de producción en puntos nodales de la red regional, especialmente en los Estados Unidos, como ya lo hizo el grupo de los cementos. La fusión en Inversiones Nacional de Chocolates podrá facilitar el proceso, porque estará en capacidad de canalizar recursos financieros propios, o de conseguirlos en los mercados de capitales, dado que el tamaño que ha logrado, su desempeño, y sus prácticas de buen gobierno corporativo, servirán de aval.

23. Grosse, R., “International business in Latin America”, Cap 23, en: Alan Rugman y Thomas Brewer (comp.), Oxford handbook of international business, Oxford: Oxford University Press, 2001, pags. 652 – 680.

24. Barham, J., “Rewiring corporate Latin America”, Latin Finance, No. 167, Junio, 2005, pgs. 12 – 20.

Finalmente, el Grupo de Alimentos del GEA, si bien ha recorrido un camino exitoso hacia la internacionalización, durante los últimos veinticinco años, como otros de sus competidores en América Latina, y ha superado las fases previas a la internacionalización regional de sus operaciones, tiene aún un camino largo por recorrer, antes de que se pueda considerar como una empresa globalizada. Sin embargo, en nuestra opinión, después de todas las consideraciones que se han hecho a lo largo de este estudio, se podría contestar la pregunta que dio origen a este trabajo, afirmando que el Grupo está en la dirección correcta para avanzar hacia la globalización y para continuar enfrentando exitosamente la competencia de sus rivales internacionales y locales en este siglo.

BIBLIOGRAFÍA

- Achi, Z., Boulas, C., Buchanan, I., Fortaleza, J. and Zappei, L. "Conglomerates in emerging markets: tigers or dinosaurs?"; *Strategy and Business*, (1998), 11.
- Álvarez, V., "De las sociedades de negocios al Sindicato Antioqueño. Un camino centenario", in Dávila, C., (Editor), "Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX", Editorial Norma, Bogotá, (2003)
- Amsden, A. and Hikino, T. "Project execution capability, organizational know-how and conglomerate growth in late industrialization"; *Industrial and Corporate Change*, (1994), 3.
- Aulakh, P., Koabe, M., and Teegen, H., "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico"; *Academy of Management Journal*, (2000), 3.
- Barham, J., "Rewiring corporate Latin America", *Latin Finance*, (2005), 167.
- CEPAL, "Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe"; (2004).
- Chudnovsky, D., and Lopez, A., "Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución, y perspectivas", *Boletín Techint*, Abril-Junio, (1999).
- Dawar, N., and Frost, T., "Competing with giants: survival strategies for local firms in emerging markets"; *Harvard Business Review*, March, 1999.
- Dunning, J., "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions"; *Journal of International Business Studies*, (1988), 19.
- Dunning, J., "Explaining international production", Unwin Hyman, London, 1988.
- Dunning, J., "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", *Transnational Corporations*, (1994), 3.
- Economist, "Cement: one giant leap for Mexico"; *The Economist*, (2004).
- Economist, "Chinese companies abroad: the dragon tucks in"; *The Economist*, (2005).
- Eisenhardt, K., "Building theories from case study research"; *Academy of Management Review*, (1989), 14.
- Garrido, C., and Peres, W., "Las grandes empresas y grupos latinoamericanos en los años noventa", en Peres, W. (editor), "Grandes empresa y grupos industriales Latinoamericanos", Siglo Veintiuno Editores, Mexico.

- Ghemawat, P. and Kennedy, R., "Competitive shocks and industrial structure: the case of Polish manufacturing", *International Journal of Industrial Organization*, (1999), 17.
- Granovetter, M. "Coase revisited: business groups in the modern economy"; *Industrial and Corporate Change*, (2000), 43.
- Grosse, R., "The challenges of globalization for emerging market firms"; *Latin American Business Review*, (2004); 4.
- Grosse, R., "International Business in Latin America"; in Rugman, A., and Brewer, T., (editors), "Oxford handbook of international business", chapter 23, Oxford University Press, (2001).
- Guillen, M., "Business groups in emerging economies: a resource based view", *Academy of Management Journal*, (2000), 43.
- Hoskinsson, R., Eden, L., Lau, C., and Wright, M., "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, (2000), 43.
- Khanna, T., and Papelepu, K., "The right way to restructure conglomerates in emerging markets"; *Harvard Business Review*, (2002), 77.
- Khanna, T., and Papelepu, K., "Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India", *Journal of Economics and Management Strategy*, (1999), 8.
- Khanna, T., and Papelepu, K., "Emerging markets giants: Building world class companies in emerging markets"; Harvard Business School case No. 703-431, (2002).
- Khanna, T. and Papelepu, K., "The future of business groups in emerging markets: long run evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, (2000), 43.
- Kock, C. and Guillen, M., "Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification", *Industrial and Corporate Change*, (2001), 10.
- La Porta, R., Lopes de Silanes, F., and Schleifer, A., "Corporate ownership around the World"; *Journal of Finance*, April, (1999).
- Leff, N., "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economics groups"; *Economic Development and Cultural Change*, (1978).
- Lieberthal, K., and Lieberthal, G., "The great transformation"; *Harvard Business Review*, (2003), 10.
- López, A., "El caso Chileno", "El caso brasileño", en Chudnovsky, D., (editor), "Las multinacionales latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado", Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Peres, W., (Editor), "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización"; Siglo Veintiuno editores, Mexico (1998).
- Peres, W. (Editor), "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo Veintiuno Editores, Mexico (1998).
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., "The core competence of the corporation", *HBR OnPoint Enhanced*, Harvard University, Boston, April, 2001
- Ramírez, C. E., Jiménez, A., Garrido, J., "Inversión Colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia

- internacional con las cervezas”; *Estudios Gerenciales*, Universidad Icesi, (2003), 86.
- Revista Semana, “Huracán Argos”, Bogotá, Colombia, Octubre (2005).
- Ruelas, A., “Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande”; *Harvard Business Review*, América Latina, Febrero (2004).
- Salas, A., “Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización”; *Revista de la cepal* (1998), 65.
- Suárez, F. and Oliva, R., “Learning to compete: transforming firms in the face of radical environment change”; *Business Strategy Review* (2002), 3.
- Toulan, O., “Internationalization reconsidered: the case of Siderar”; *Sloan Working Papers* (1997), 3938.
- Toulan, O., “The impact of market liberalization on vertical scope: the case of Argentina”; *Strategic Management Journal* (2002), 6.
- UNCTAD, “World Investment Report”; Geneva, 1998.
- UNCTAD, “World Investment Report”; Geneva, 2005.
- Whitmore, K., Lall, S., and Hyun, J., “Foreign direct investment from the newly industrialized economies”, *Industry and Energy Department*, The World Bank, Working paper 22 (1998). ☀