

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS COLOMBIANAS

CASO EXITOSO: ALPINA

TRABAJO DE GRADO

ADRIANA CAROLINA MORENO COY

SERGIO ALEXANDER PINEDA BELLO

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS COLOMBIANAS

CASO EXITOSO: ALPINA

TRABAJO DE GRADO

ADRIANA CAROLINA MORENO COY

SERGIO ALEXANDER PINEDA BELLO

ANDRÉS CASTRO

GIOVANNI EFRAIN REYES ORTIZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que me han dado todo en mi vida, en cada momento soy un reflejo de ellos.

A mis maestros, de quienes he aprendido que se puede ver al mundo de manera diferente.

A la Universidad de Rosario, por brindarme las herramientas necesarias para un crecimiento profesional.

A Andrés Castro, quien creyó en mí y me dio el privilegio de trabajar juntos.

A mi colega, amiga y compañera de batallas, Carolina Moreno.

Sergio Pineda

A mis padres por acompañarme, formar parte de mis logros y permitirme aprender de los mejores.

A mis hermanos por su ejemplo, apoyo y confianza

A la Universidad del Rosario por hacer de mi formación algo plausible

A Andrés Castro por ser más que un maestro un amigo

A Sergio Pineda por ser mi amigo, guía y compañía en este viaje

Carolina Moreno

DEDICATORIA

A la Universidad, por ser un espacio de creación de conocimiento.

Sergio Pineda

A todos mis colegas por haberme acompañado y hacer parte de mi formación profesional

Carolina Moreno

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 1.1 Planteamiento del problema de investigación y justificación | 5 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 7 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 7 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor | 8 |
| 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL..... | 9 |
| 2.1 Teorías de Internacionalización de las Empresas..... | 9 |
| 2.1.1 Internacionalización desde la perspectiva económica | 9 |
| A) Teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística | 10 |
| B) Teoría de la Internacionalización | 11 |
| C) Paradigma eclético de Dunning..... | 12 |
| D) Teoría de la ventaja competitiva de las naciones | 14 |
| 2.1.2 Internacionalización desde la perspectiva del proceso | 15 |
| A) El Modelo Uppsala..... | 15 |
| B) El Modelo de Innovación | 16 |
| C) Modelo de Planeación Sistemática..... | 17 |
| D) El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon | 17 |
| 2.1.3 Internacionalización desde el enfoque estratégico | 18 |
| A) Teoría de redes | 18 |
| B) Teoría del <i>Born Global</i> | 21 |
| 2.2 Sector Lácteo en Colombia | 22 |
| 2.2.1. Características Sector Lácteo en Colombia..... | 24 |
| 3. CONCLUSIONES..... | 27 |
| 3.1 Alpina..... | 28 |
| A) Cronología de Alpina | 28 |
| B) Estrategias de Apertura Internacional de Alpina..... | 32 |
| C) Cadena de Valor | 33 |

| | |
|---|----|
| D) Compras | 34 |
| E) Fabricación | 34 |
| F) Distribución | 35 |
| G) Cadena de Suministro extendida | 36 |
| 3.2 Caso exitoso grupo Danone..... | 39 |
| A) Presencia del grupo Danone | 39 |
| B) Historia..... | 40 |
| C) Estructura de la empresa | 41 |
| D) Situación Actual de Danone | 43 |
| E) Internacionalización de Danone | 44 |
| 3.3 Análisis del modelo de Internacionalización de Danone | 49 |
| A) Internacionalización desde la perspectiva económica..... | 49 |
| B) Teoría de la organización industrial o de la ventaja monopolística | 50 |
| C) Teoría de la internacionalización | 51 |
| D) Paradigma eclético de Dunning..... | 51 |
| E) Ventaja competitiva de las Naciones | 52 |
| F) Modelo de Uppsala..... | 53 |
| G) Modelo de Innovación..... | 54 |
| H) Modelo de Ciclo de Vida | 55 |
| Desarrollo de la Ruta de Internacionalización de Danone | 58 |
| 3.4 Análisis del Modelo de Internacionalización de Alpina | 60 |
| A) Internacionalización desde la perspectiva económica..... | 60 |
| B) Modelo Uppsala | 61 |
| C) Modelo de Innovación..... | 62 |
| D) Modelo de Ciclo de Vida | 63 |
| E) Teoría de Redes | 65 |
| Desarrollo de la Ruta de Internacionalización de Alpina | 65 |
| 3.5 Conclusiones y Recomendaciones | 67 |
| 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 69 |

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Historia de Alpina</i> | 28 |
| Tabla 2 <i>Evolución de Ventas del Grupo Danone</i> | 45 |
| Tabla 3 <i>Contribución beneficio neto por zona Geográfica</i> | 46 |
| Tabla 4 <i>Contribución 10 Países más importantes del Grupo Danone</i> | 48 |
| Tabla 5 <i>Ciclo de vida Grupo Danone</i> | 55 |
| Tabla 6 <i>Ciclo de Vida Alpina</i> | 63 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Grafica 1 <i>Exportaciones Cárnicas y Lácteas</i> | 23 |
| Grafica 2 <i>Producción Mundial de Leche</i> | 24 |
| Grafica 3 <i>Calidad composicional en algunos países</i> | 25 |
| Grafica 4 <i>Principales Industrias Sector Lácteo Colombia 2007</i> | 25 |
| Grafica 5 <i>Calidad composicional de la leche en algunos países</i> | 26 |
| Grafica 6 <i>Presencia Internacional de Alpina</i> | 31 |
| Grafica 7 <i>Red de distribución nacional de productos de Alpina</i> | 36 |
| Grafica 8 <i>Tipos de Proveedores</i> | 37 |
| Grafica 9 <i>Proveedores cubiertos con el programa Alpina</i> | 38 |
| Grafica 10 <i>Presencia geográfica del grupo Danone</i> | 39 |
| Grafica 11 <i>Línea de Yogures</i> | 41 |
| Grafica 12 <i>Línea de Buenos Hábitos</i> | 41 |
| Grafica 13 <i>Línea Para los Peques</i> | 42 |
| Grafica 14 <i>Línea de Postres Lácteos</i> | 42 |
| Grafica 15 <i>Línea de Bebibles</i> | 42 |

| | |
|---|----|
| Grafica 16 <i>Línea de Soja</i> | 43 |
| Grafica 17 <i>Ruta de Internacionalización Grupo Danone</i> | 59 |
| Grafica 18 <i>Ruta de Internacionalización de Alpina</i> | 66 |

GLOSARIO

Internacionalización: “Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Root, 1994)

Estrategia: “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Consiste en hacer trade-offs al competir. La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (Porter, 2011)

Modelos: “Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en la ciencia y puede referirse, a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas” (Achinstein, 1976)

Globalización: “Refleja la tendencia de las empresas de compra, desarrollo, producción y venta de productos y servicios en la mayoría de los países y regiones del mundo” (Hollensen , 2011)

RESUMEN

La globalización y la dinámica del mundo moderno imponen a las empresas cruzar sus límites geográficos y penetrar nuevos mercados. En este trabajo se abarcan dos empresas para describir a la internacionalización como decisión fundamental para el crecimiento de la organización, la industria y el sector. Por un lado el Grupo Danone es tomado como modelo de éxito, el cual a través de la contraposición de su trayectoria en mercados extranjeros con las teorías de la internacionalización de las empresas, ha demostrado una asertividad que la posiciona como uno de los líderes mundiales en lácteos. Por otro lado, la colombiana Alpina, quien en los últimos años ha posicionado su propia planta de producción en Estados Unidos, es tomada como referente para explicar la dinámica de las empresas colombianas en su búsqueda por exportar y finalmente producir en el extranjero. El análisis comparativo de estas dos rutas logra evidenciar aquellas cosas que las empresas nacionales pueden tomar, o no, de las grandes multinacionales como referencia a la hora de iniciar una ruta de internacionalización.

Palabras Clave

Internacionalización, estrategia, modelos, globalización

ABSTRACT

Globalization and volatile dynamics of the modern world impose on businesses to cross geographical boundaries and penetrate new markets. In this paper we take two companies to describe the internationalization process as a fundamental decision for the growth of the organization, industry and sector. First we take Danone as a model of success, which through the contrast between their decisions in foreign markets with the theories of internationalization, it has demonstrated assertiveness, positioning itself as one of the world's leading dairy companies. Furthermore, Alpina, a Colombian enterprise, that recently has positioned its own production plant in the United States, is taken as a reference to explain the dynamics of Colombian companies seeking to export and ultimately produce abroad. The comparative analysis of these two paths allow us to show how domestic firms can take, or not, bigger companies as a reference when they decide to start a path of internationalization.

Key Words

Internationalization, Strategy, Models, Globalization

1. INTRODUCCIÓN

El argumento de este escrito es que estamos siendo espectadores del surgimiento de nuevas potencias en América Latina y Asia, potencias y grupos de países que de alguna manera están desempeñando roles de gran importancia y han marcado patrones, antes no contemplados, para el performance de las empresas, las naciones y el comercio internacional.

Nacidas del tercer mundo, economías como la colombiana han adquirido poder, esto ha sido producto del aumento en la presencia de empresas nacionales en el extranjero. Que respaldan su posicionamiento en el mercado global gracias a su adaptabilidad, generación de ventajas competitivas, alianzas estratégicas y a la diversificación en productos.

Siguiendo esta línea, el objetivo de este trabajo es desarrollar la ruta de internacionalización para la empresa colombiana Alpina y dar seguimiento al comportamiento, a la dinámica de internacionalización así como las prácticas empresariales y estratégicas de la empresa de origen francés Danone. Enfocando de este modo nuestra investigación en uno de los sectores de gran importancia para la economía del país, el sector lácteo que tiene una participación en el PIB nacional del 0,9 % y del 9,7 % en el PIB agropecuario (BRP Benchmark Credit and Market Analysis Tools , 2012) y concretamente en el análisis de una de las empresas sobre las que recae el mayor porcentaje de producción, ventas, he influencia en cuanto a estabilidad y productividad en el sector.

Bajo una revisión de las principales teorías de internacionalización este proyecto busca dar seguimiento a la dinámica de apertura de mercados de la empresa colombiana Alpina .El objetivo central de la investigación se concentrara en el desarrollo de la ruta de internacionalización que responda de manera efectiva a las características internas y externas de la empresa Alpina y de su entorno. Así como también busca presentar un panorama general del sector y la propuesta de mejores prácticas para la empresa.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos propuestos en el proyecto, la investigación se desarrollara mediante un tipo de investigación documental; que contempla

la recolección y análisis de la información y estudios expuestos por autores reconocidos en el tema. Así como una investigación comparativa en donde será tomado como referente el caso exitoso del grupo Danone para la determinación de los factores claves en el éxito de su gestión y la construcción de la ruta de internacionalización para la empresa Alpina.

1.1 Planteamiento del problema de investigación y justificación

El mundo atraviesa una de las transformaciones más abrumadoras en toda su historia, un nuevo periodo para el ser humano está en curso y del cual día a día somos actores y espectadores. La renombrada globalización junto con una era digital postindustrial ha sido el resultado de la búsqueda por un ambiente más productivo, eficiente y competitivo. La empresa se posiciona como un actor social de magno poder e influencia en la sociedad. La evolución de los mercados y las nuevas formas de hacer comercio marcan los patrones de un contexto dinámico, veloz y complejo. Se ha generado una necesidad-oportunidad por expandir la operación de la empresa a contextos internacionales, posicionarse en otros mercados y obtener un reconocimiento que se traduce en ganancias, inversión y crecimiento

Estudios han analizado y descrito los procesos que grandes organizaciones han llevado a cabo en su carrera por un panorama internacional, generando como resultado la divulgación de diferentes modelos dirigidos a todas aquellas empresas que conscientes de la limitada capacidad de crecimiento que enfrentan al hacer parte de un solo mercado, buscan ampliar su participación en diferentes países mediante la generación de ventajas competitivas. El problema radica en que a pesar de lo anterior, la revisión de un marco conceptual y práctico que se adecue a las condiciones genuinas del grupo empresarial colombiano como potencial exportador es aún insuficiente en diferentes sectores.

Es así que en la actualidad existen diferentes teorías al respecto de los procesos de internacionalización, pero se hace necesario definir un marco conceptual y práctico que

otorgue un bagaje adecuado y que sirva como referente antes las dinámicas complejas y específicas en las que se ve inmerso el mercado colombiano.

Conscientes de la importancia que tiene el sector lácteo para nuestro país, de los beneficios en su inversión y de las ventajas competitivas con las que se cuenta actualmente, al ser Colombia el cuarto productor de leche en América Latina (Proexport, 2011), generar productos con un nivel de calidad superior a los manejados por diferentes productores mundiales, contar con potenciales socios estratégicos, manejar grandes niveles de ventas que lo hacen atractivo, entre otras cosas; se ha decidido encaminar nuestro estudio hacia el análisis del mismo.

Este proyecto busca, a partir de la revisión de las teorías de internacionalización hasta ahora propuestas, el seguimiento al comportamiento y a la dinámica de internacionalización de la empresa colombiana Alpina, líder en el sector lácteo del país, junto con una detallada comparación de las prácticas empresariales y estratégicas de la empresa de origen francés Danone, como referente de éxito en el contexto internacional. Esto permitirá la identificación de la ruta internacional que debe seguir la compañía Alpina, el análisis de la relación en cuanto a los procesos realizados por la empresa y los modelos de internacionalización existentes, así como la búsqueda y sugerencia de las mejores prácticas que le permitan a la compañía seguir avanzando en el camino hacia el liderazgo y la competitividad a nivel no solo nacional sino mundial.

Nuestro trabajo concretamente se desarrolla bajo el programa de internacionalización en la línea de realidad como un instrumento de apoyo vinculado hacia el entendimiento del comportamiento exportador de una de las empresas líderes en el sector lácteo colombiano, su pertinencia se hace evidente en la medida en que pretende aportar un direccionamiento hacia las mejores prácticas que le permitan tanto a la empresa como al sector alcanzar el liderazgo mediante el desarrollo de ventajas competitivas a nivel nacional e internacional.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Identificar y describir la ruta de internacionalización que Alpina, empresa líder del sector lácteo en Colombia, ha recorrido para actualmente ser una organización con presencia multinacional y compararla con las estrategias tomadas en este proceso por la organización francesa Danone, un caso de éxito en el contexto internacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Compilar la información pertinente a las teorías y modelos de la internacionalización (teoría económica, teoría como proceso, teoría de redes).
- ✓ Describir el sector de los lácteos en Colombia
- ✓ Analizar el panorama internacional del sector de los lácteos: principales empresas, principales productos, países con mayor consumo.
- ✓ Describir a la organización Alpina desde su enfoque estratégico y expansionista
- ✓ Estudiar la relación en cuanto a los procesos realizados por la empresa Alpina y los modelos de internacionalización existentes
- ✓ Identificar los factores de éxito y mejores prácticas para la competitividad de Alpina
- ✓ Describir a Danone como referente de éxito en el proceso de internacionalización
- ✓ Comparar la ruta de internacionalización que ha seguido Danone con la de Alpina

1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Realizar este proyecto marca una pauta en el análisis de este tipo de compañías, sectores y sus procesos de internacionalización. Siendo la Escuela de Administración un ente gestor y promotor de la investigación científica, respaldada por la experiencia y trayectoria de la Universidad del Rosario, este proyecto busca aportar un estudio sólido que proporcione bagaje teórico y analítico-descriptivo con base a una de las empresas insignia nacidas en Colombia, actualmente competitiva nacional e internacionalmente. Amparado por el programa de Administración de Negocios Internacionales, representa una oportunidad para explorar, describir y diagnosticar casos de estudio de compañías exitosas como la analizada en el proyecto propuesto, traducir su realidad al campo académico, colocarlo a disposición de la comunidad investigativa, estrechar la relación mutuo beneficio entre empresas e instituciones universitarias; además de explotar el conocimiento, las habilidades y competencias adquiridas a lo largo de la trayectoria en pregrado.

Dado lo anterior, responde convenientemente al lineamiento que la Universidad del Rosario en conjunto con su grupo de investigación GIPE se ha propuesto, no sólo con la búsqueda de los componentes de la perdurabilidad sino con el propósito de aportar al mundo empresarial personas competentes en el desarrollo de conocimientos suficientes para la configuración de sectores y empresas perdurables.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Teorías de Internacionalización de las Empresas

2.1.1 Internacionalización desde la perspectiva económica

Bajo esta perspectiva son agrupados todos los modelos que pretenden explicar porque las empresas pueden presentar una expansión internacional y cuáles serían las condiciones necesarias bajo las cuales se podría llegar a determinar la localización óptima de las operaciones de producción.

Estas teorías que surgieron en la década de los años setenta y ochenta describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007), e intentan explicar la existencia de la empresa multinacional, cuya principal característica es definida por presentar procesos racionales en la toma de decisiones y el comportamiento empresarial. Como se cita en (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Las principales críticas al enfoque económico se centran en su carácter estático, lo que hace que digan poco acerca del proceso de inversión (Alonso, 1994; Andersen, 1997), en la incongruencia y debilidad del modelo (Andersen, 1997), y en los problemas de medición que éste presenta (Fischer, 1977; Rugman, 1980; Dunning, 2001). Por último, Kojima (1982) afirma que hay supuestos de comportamiento empresarial no explicados por el supuesto del que parten estas propuestas (Aragón Sánchez & Monreal Pérez, 2008)

Dentro de esta perspectiva se encuentran las siguientes teorías:

A) Teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística

Teoría que resulto de las interpretaciones asociadas a la aparición de las empresas multinacionales dada por los autores (Kindleberger, 1969) y (Hymer, 1976), en donde se hace alusión a que para que las empresas multinacionales tengan instalaciones productivas en el extranjero, será imperativo que estas posean algún tipo de ventaja competitiva exclusiva o monopolística que les permita competir con empresas extranjeras en sus propios mercados. (Cardozo, Chavarro , & Ramírez, 2007)

En esta teoría se expone que la ventaja competitiva puede proceder de diferentes fuentes ya sea en la organización, la tecnología, la producción, el estilo de dirección, la comercialización, acceso a crédito entre otras características propias de la empresa. Sin embargo, para que las ventajas competitivas se transformen en inversiones directas, estas deben ser específicas de la empresa de inversora, fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la acción competitiva de las empresas rivales locales. Hymer (1976) expone que tipo de ventajas pueden poseer las empresas y las estructuras de mercado o sectores industriales en donde es más probable que se concentre la producción extranjera (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Hymer (1976) también considera como causa de la inversión directa en el exterior la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que se opera son imperfectos. Este hecho se debe a los procesos de concentración que se producen en determinados sectores. En esta situación, cuando las empresas no pueden aumentar su cuota de mercado, entonces surgen numerosos conflictos entre los diferentes competidores, lo que a su vez provoca disminuciones en la rentabilidad (Rialp, 1999). La solución a estos problemas podría darse cuando una organización controlase todas las empresas, en vez de existir empresas independientes o, si se produjesen acuerdos entre los diferentes participantes de un mercado. Esta sustitución de procesos de decisión descentralizados por procesos de decisión centralizados aumentará conforme se incremente el grado de imperfección de la estructura del mercado considerado.

B) Teoría de la Internacionalización

Surge a finales de los años setenta influenciada por los trabajos de Williamson (1975) quien se preocupó por indagar más en el interior de la empresa para estudiar los procesos internos de transferencia de información.

Esta teoría tiene sus orígenes en los costos de transacción que supone que las empresas se desarrollan en un mercado perfectamente competitivo por lo que no hace falta ningún mecanismo de control. Lo anterior, debido a la posibilidad que enfrentan las unidades empresariales a ser sustituidas por otras más eficientes en sus operaciones y a la consecuente eliminación de desarrollar un comportamiento oportunista.

Partiendo del análisis de los costes de transacción, se desprende que las empresas internalizaran los mercados cuando la especificidad de los activos sea alta.

Desde esta perspectiva se reconoce que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales y que, para que las empresas participen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones:

1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior
2. Que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La primera condición hace referencia a la comparación a los costos unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto a territorio extranjero en comparación con los costes de producirlo en dicho país extranjero, analizando aspectos como: el coste de los factores productivos, los aranceles, costos de transporte, intervención del gobierno, posibilidad de desarrollar economías de escala, entre otros.

La segunda condición se relaciona con los costes de transacción asociados al mercado y clasificados por los autores Buckley y Casson,(1976, 1979) como:

- a. Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.

- b. Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
- c. Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología.
- d. Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

En conclusión, lo que esta teoría pretende explicar es que los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales (Buckley y Casson, 1979).

C) Paradigma eclético de Dunning

Dunning ensambla dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción, las teorías de comercio internacional y de localización con el propósito de plantear una teoría que intentara restablecer las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional.

El paradigma eclético de Dunning se propone explicar que la forma, extensión y el patrón de producción internacional de una empresa, se fundamentan en la sobre posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí. De donde se tiene que, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de una manera racional; basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero.

Según este autor, son cuatro las condiciones a las que una empresa debe hacer frente para que esta decida explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa. La primera de estas condiciones puntualiza que las empresas deben poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos que se diferencien de las empresas

locales, estas ventajas pueden surgir por dos escenarios. El primero de ellos, que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles ya sea como: la estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, know-how o en el segundo caso, que las ventajas se deriven del gobierno común de una red de activos, en cuyo caso se pueden clasificar en:

1. Ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, diversificación, experiencia, ventajas economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos).

2. Ventajas específicas asociadas a las características de idiosincrasia de ser multinacional (como la flexibilidad operativa, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar, habilidad para aprovechar diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

La segunda condición hace referencia a que a las empresas que posean dichas ventajas, les debe resultar más rentable internacionalizar esas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades, en donde, los factores que determinaran la internacionalización estarán relacionados con la reducción de los costes de transacción tales como: la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costes de búsqueda, de negociación y ruptura de contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales, etc.

En tercer lugar, a la empresa debe resultarle rentable localizar parte de sus plantas de producción en el exterior, contemplando dentro del análisis de localizaciones la dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras, distinguiendo la dotación espacial de recursos, la calidad, el precio, los costes de transporte, la calidad de los productos, entre otros.

Finalmente, el autor establece como cuarta condición que para que una empresa realice una inversión directa en el exterior, esto debe estar alineado con la estrategia a largo plazo que se planteará la organización.

D) Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

Michel Porter (1990) expone en su libro *The Competitive Advantage of Nations* un modelo que determina la ventaja competitiva de una nación, mediante la existencia de cuatro factores, cuyas combinaciones y refuerzos conllevan a obtener un análisis que permite tomar decisiones racionales al respecto del porqué, como y donde internacionalizar las operaciones de la empresa.

Los factores descritos por Michel Porter en su diamante y utilizados como fuente de ventaja competitiva son:

Condiciones de demanda: La emergencia de la ventaja competitiva nacional se ve incentivada por la existencia de una demanda nacional exigente (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006)

Dotación de factores: Se hace una distinción entre dos tipos de factores los primeros de ellos denominados básicos que comprenden aspectos como: los recursos naturales, el clima, la ubicación y las condiciones demográficas. Los segundos factores identificados como avanzados y considerados los más importantes para la obtención de la ventaja competitiva en donde se integran: mano de obra calificada, comunicación, recursos para investigación y tecnología.

Industrias conexas y de apoyo: La agrupación de las empresas que sobresalen internacionalmente con industrias conexas permite la obtención de ventajas competitivas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: La rivalidad nacional entre las firmas permite la generación de estrategias y el desarrollo de capacidades que les permitan a las empresas perfeccionar los factores que en un principio le permitieron obtener una ventaja competitiva frente a su competencia al mismo tiempo de posicionarse como empresas eficientes e innovadoras.

2.1.2 Internacionalización desde la perspectiva del proceso

Se agrupan las teorías que conllevan a la empresa a un aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación).

A) El Modelo Uppsala

Indica que las empresas que entran a un mercado en el extranjero lo realizan a medida que prueban una pequeña incursión en el país destino, es decir, poco a poco se van dando cuenta cuáles pueden ser sus fortalezas, en donde es mejor abstenerse de ingresar y cómo las variables exógenas pueden jugar a favor o en contra. El modelo se basa entonces en una consecución de pasos, que de manera general se denomina la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación(compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado; asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).Johanson y Vahlne afirman que inicialmente las empresas definen su entrada a un mercado en el exterior mediante un patrón conocido como el de menor “distancia psicológica”, es decir, que sin importar que geográficamente la nación objetivo este próxima o lejana, si el conjunto de diferencias lingüísticas, culturales, políticas ,educativas o de desarrollo industrial es menor, la penetración se ha de llevar a cabo con mayores niveles de confianza y seguridad.

B) El Modelo de Innovación

Nacido en Estados Unidos, el modelo se basa en la correlación existente entre internacionalización e innovación, siendo esta última el motor de la primera y al mismo tiempo el resultado. Como etapas del proceso se encuentran: primero, mercado doméstico; segundo, pre exportadora; tercero, exportadora experimental; cuarto, exportadora activa; quinto, exportadora comprometida. Un direccionamiento de la compañía liderado por la creatividad, convierten a los gerentes en los pilares centrales del proceso. La incertidumbre en este modelo es el precio que paga aquella empresa que esté dispuesta a romper los límites del mercado y de su propia operación. En este modelo se destaca el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, siempre que estas se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y, a su vez, condicionarán a las que se tengan que tomar en el futuro.

En el binomio de internacionalización e innovación, como se mencionó anteriormente, se reconocen factores gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa, no determinista, ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje. En esta afirmación Alonso y Donoso (1998) destacan la idea de que la propia experiencia acumulada por la organización a través de un proceso de aprendizaje continuo es la clave para la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Denis y Depelteau, 1985; Li, 1994; Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996); la internacionalización se asume con una visión voluntarista y que se constituye como un constante esfuerzo de aprendizaje.

C) Modelo de Planeación Sistemática

Como su nombre lo indica, la planeación es el eje principal para el éxito del proceso de internacionalización. Está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios. Root (1994) establece el proceso como una secuencia de cinco pasos:

1. Medición de oportunidades de mercado
2. Planteamiento de objetivos
3. Selección del modo de entrada
4. Formulación del plan de mercadeo y
5. Ejecución

D) El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon

Constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992). Vernon establece su unidad de análisis la empresa, concentrándose en la decisión de dónde localizar la producción. En los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales surge un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costes o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento que Vernon desarrolló su modelo. Bajo este punto de partida la organización pasa de producir en el país de origen a producir en un país extranjero, a través de estas cinco etapas:

1. Introducción: Orientación hacia el país de origen. El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo es alcanzar economías de escala en producción lo cual puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.

2. Crecimiento: Orientación hacia los principales países industrializados. Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.

3. Madurez: Relocalización de la inversión directa los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.

4. Declive: Abandono del país de origen la demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Este modelo, responde no sólo al dónde localizar las actividades de la empresa, sino también al cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (PláBarber y Suárez Ortega, 2001).

2.1.3 Internacionalización desde el enfoque estratégico

A) Teoría de redes

Aquí se agrupan las teorías que explican el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas. Actualmente la información está más valorada que nunca, las redes y contactos que la empresa posea determinarán un curso óptimo de oportunidades y reducción en costos. Cuando se habla de penetrar mercados exteriores, esta idea adquiere mucho valor pues es contemplada como el puente hacia interacciones inter organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa generar una hiper conexión con organizaciones que posean información de valor y que el beneficio sea mutuo.

El objetivo primordial es sacar provecho de las oportunidades empresariales dependiendo del tamaño de la red y de la diversidad de la misma (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los beneficios gracias a los lazos establecidos a través de sus redes. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la

internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores creando puentes hacia otros mercados (Axelsson y Johanson, 1992; Coviello y Munro, 1997; Johanson y Vahlne, 1992).

Además de proporcionar conexiones en otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales a veces es necesaria alguna forma de compromiso social para poder establecer las bases formales antes de comenzar con las negociaciones (Björkman y Kock, 1995; Thorelli, 1990).

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores (Rialp y Rialp, 2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas:

1. Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).
2. Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).
3. Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

En cualquiera de las formas que se lleve a cabo, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990), el aprovechamiento de la oportunidad y la optimización del contacto.

Un criterio para una clasificación más profunda se presenta dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa. Johanson, Mattson, Chetty Blankenburg Holm identifican cuatro categorías de empresas internacionales: la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional junto con las otras empresas. A continuación explicaremos cada una de ellas:

La empresa iniciadora tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstos aún no se han internacionalizado, sus actividades se desarrollan en una red nacional o local.

Con un bajo grado de internacionalización, la empresa pasa a denominarse solitaria, ya que ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido como menor. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

En tercer lugar se encuentra la empresa rezagada, en donde la situación es la siguiente: los miembros de la red (proveedores, clientes y competidores) están altamente internacionalizados, e incluso la firma doméstica está involucrada en relaciones indirectas con redes exteriores que pueden actuar como impulsoras de la internacionalización. Es común encontrar pequeñas empresas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.

El último escenario es la empresa internacional junto con otras empresas, donde ella y su entorno están altamente internacionalizados. Aquí predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado, transfiriendo recursos de unas unidades a otras. La externalización de las relaciones también se considera primordial en este caso, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red están totalmente consolidadas.

Forsgren y Johanson sugieren a los directivos cambiar el paradigma y darse cuenta de que sus empresas y el entorno de las mismas, no son dos entidades diferenciadas, y que con la interacción con otras empresas, están formando el entorno de su empresa. Así mismo que no deben centrarse en las barreras internas de la empresa para su

internacionalización, sino que deben observar los recursos y oportunidades que les ofrece la red de negocios para internacionalizarse.

B) Teoría del *Born Global*

Es un reciente campo de estudio entre los expertos, ya que corresponde a aquellas empresas que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de operación. Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de las empresas *born global* con tres factores importantes:

1. Las nuevas condiciones del mercado
2. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.
3. Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al emprendedor que funda la empresa *born global*.

Los resultados de los tres factores anteriores son: la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales; causantes de una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación. Para la obtención de ventajas competitivas y así lograr la perdurabilidad en el mercado y asegurar una plaza en el mismo, Fillis identificó un conjunto de competencias de emprendimiento, como poseer una visión global, un enfoque centrado para desarrollar negocios o la habilidad para reconocer oportunidades tecnológicas y capitalizarlas, sin olvidar la actuación de estas características de forma conjunta con las intrínsecas del fundador o decisor de la empresa.

Aquí se ha analizado mucho el fenómeno de emprendimiento y de *start ups*. Algunas condiciones que han facilitado su aparición son que las barreras de coste de los negocios internacionales han desaparecido, el desarrollo de las comunicaciones se ha

potencializado basado en la inmediatez, los mercados se han vuelto más accesibles, los negocios “día a día” se pueden desarrollar en diferentes países desde el escritorio y que la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada, analizada e interpretada desde un lugar sin necesidad de trasladarse.

2.2 Sector Lácteo en Colombia

En Colombia es reconocida la importancia que tiene el sector lácteo para la economía del país; pues, su participación en el PIB nacional corresponde a cerca del 0,9%, y del 9,7% del PIB agropecuario. Tiene una elevada participación en la canasta familiar y en el número de empleos que genera por la producción de leche y el procesamiento de productos lácteos, respectivamente de 580.000 y 17.750 empleos (Propais, 2013)

Colombia ha logrado establecerse como el cuarto productor de lácteos en América Latina, con un “volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, superado solo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores” (Proexport, 2011)

Colombia es un país comprometido con la calidad de la leche. Por eso, desde el año 2009 cuenta con una certificación expedida por la Organización Mundial de la Sanidad Animal (OIE) que declara a la totalidad del territorio colombiano como zona libre de la enfermedad llamada fiebre aftosa. Esto representa una ventaja para los productores, pues les ofrece mayor acceso a nuevos mercados de exportación.

Sin embargo, este atraviesa por fallas estructurales y problemas que son reflejados en el déficit de la balanza comercial del sector que para el año 2013 fue de USD 16,1 millones, y en 9.128 toneladas. Lo anterior a razón del incremento en las importaciones que para este último año fueron de 51,2 millones y a la caída en las exportaciones (USD

35,1 millones en 2013) del 55% en comparación con el año inmediatamente anterior (Centro Virtual de Negocios, 2014)

Es necesario, por lo tanto, disponer de un replanteamiento en cuanto a la gestión realizada para el manejo y la competitividad del sector en el mercado internacional; pues, a pesar del poco dinamismo presentado en sus exportaciones, este cuenta con ventajas competitivas que de ser bien utilizadas pueden garantizar el liderazgo de la industria tanto a nivel nacional como internacional.



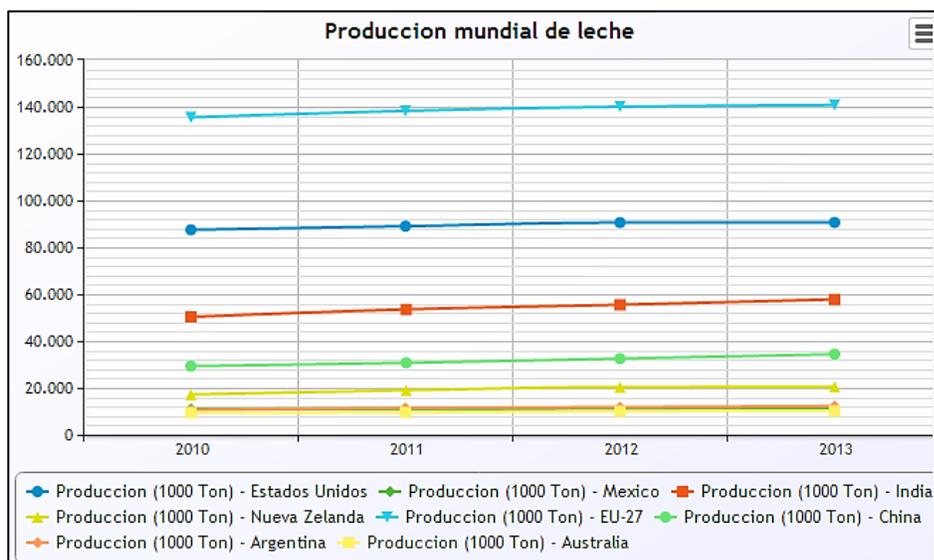
Grafica 1 *Exportaciones Cárnicas y Lácteas*

Fuente: (Fedegan, 2014)

El sector lácteo en Colombia se encuentra en un entorno turbulento debido a que los factores como dinamismo, complejidad e incertidumbre provocan altos grados de cambio. Se encuentra en un ambiente hostil por la rivalidad de precios y productos entre las empresas, las cuales están en búsqueda constante de mayor innovación y satisfacción del cliente. El sector es vulnerable pues depende de su entorno y cualquier cambio en uno de los factores que lo definen afectará la actividad económica de las empresas (Bohórquez, Buitrago, Jóya, Montaña, & Rivera, 2014)

2.2.1. Características Sector Lácteo en Colombia

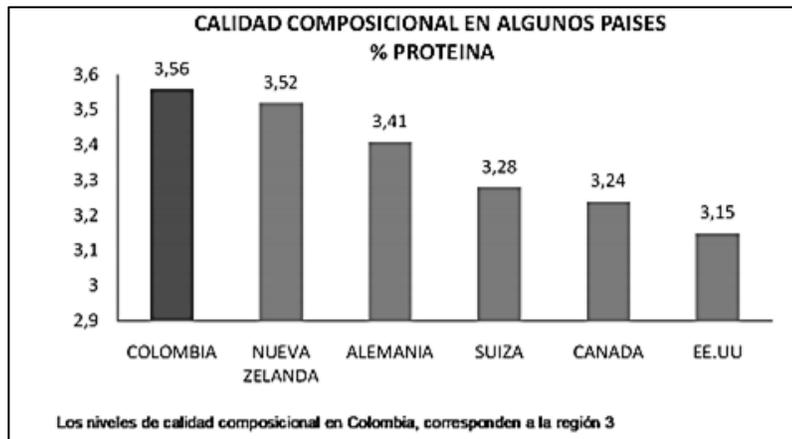
✓ Colombia es el cuarto productor de leche en América Latina, su producción es superada únicamente por Brasil, México y Argentina. Para el año 2013 esta fue de 6617 millones de litros. Sin embargo a nivel mundial las diferencias en producción son evidentes.



Grafica 2 *Producción Mundial de Leche*

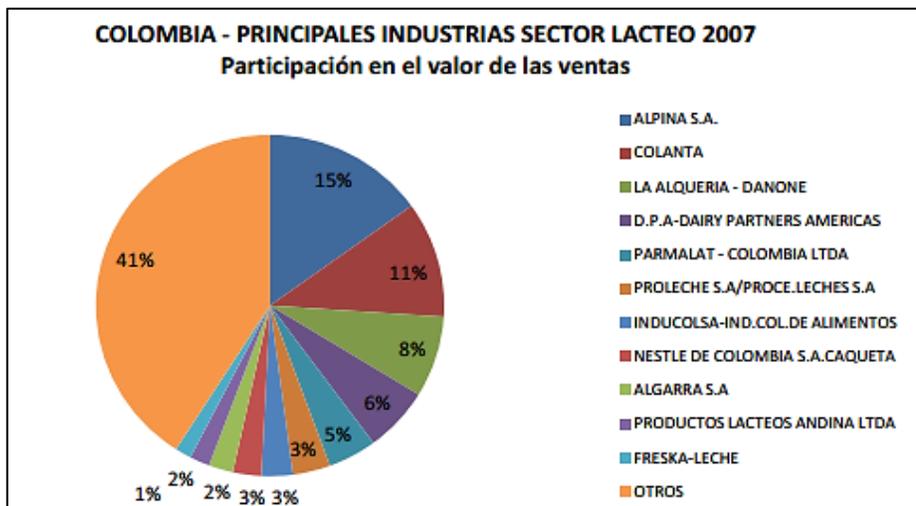
Fuente: (Fedegan, 2014)

✓ Los porcentajes de proteína y grasa de la leche producida en
✓ Colombia son superiores a importantes países productores como: Alemania, Suiza, Canadá, Nueva Zelanda y Estados Unidos (Proexport Colombia, 2011)



Grafica 3 *Calidad composicional en algunos países*

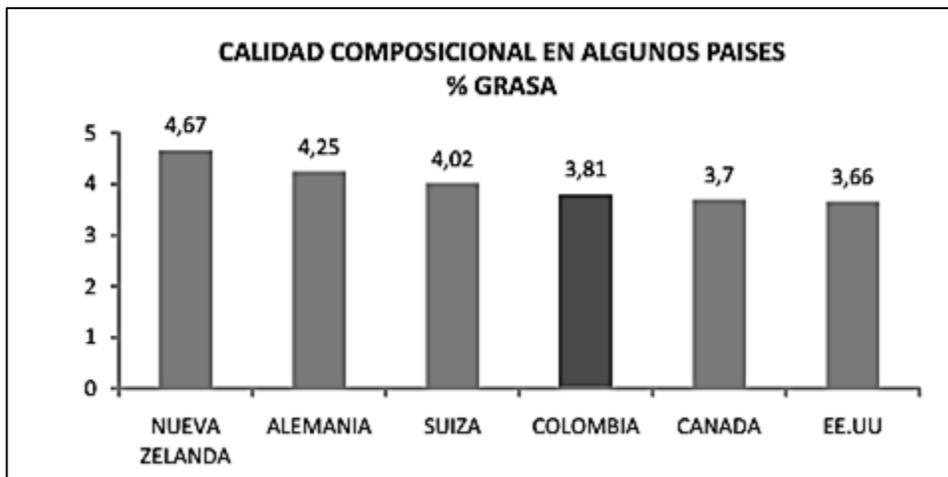
Fuente: Unidad de Seguimiento de Precios: MADR 2009



Grafica 4 *Principales Industrias Sector Lácteo Colombia 2007*

Fuente: Unidad de Seguimiento de Precios: MADR 2009

✓ Colombia es el tercer mercado en ventas de lácteos en América Latina, con un valor anual US\$ 2.862 millones. (Proexport Colombia, 2011)



Grafica 5 *Calidad composicional de la leche en algunos países*

Fuente: Unidad de Seguimiento de Precios: MADR 2009

✓ El país cuenta con una gran cantidad de empresas que dedican a la comercialización, producción, y transformación de lácteos. Dentro de ellas la compañía que tiene una mayor participación es Alpina

3. CONCLUSIONES

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación, fue realizado un estudio documental que consiste en la indagación, selección, organización, análisis e interpretación de datos e información registrada en documentos en torno a un tema determinado.

En este tipo de estudio, se utiliza como fuente primaria, mas no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales (Morales, 2003).

Concretamente en nuestra investigación fueron utilizados documentos electrónicos como fuente primaria tales como: páginas web, revistas, periódicos, bases de datos, tesis y monografías: que fueron cuidadosamente seleccionados y; cuyas referencias bibliográficas se encuentran registradas bajo los estándares de normas APA.

La asociación nacional de productores de leche, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, los portales web de las empresas a estudiar (Danone-Alpina) y la Federación Colombiana de Ganaderos, fueron algunas de las fuentes consultadas.

Para la construcción del documento de investigación fueron desarrolladas diferentes fases. La primera de ella consistió en la selección y delimitación del tema de investigación, como paso seguido se procedió a la recolección de información, tomando como estándar la pertinencia de la misma para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Adicionalmente, la información fue organizada, se delimito el esquema de trabajo y se realizó un estudio mixto en el proceso de indagación, análisis y comparación de los datos seleccionados para finalmente proceder a la realización de la monografía como documento final.

Dado lo anterior, además de conocer las diferentes teorías de internacionalización expuestas por los autores referentes en el tema, fue necesario hacer una revisión sobre las principales características de las empresas (Alpina y Danone) seleccionadas para el estudio.

Esto, con el propósito de entender el comportamiento de las empresas, delimitar los factores de éxito en su gestión y adicionalmente proceder a la identificación y desarrollo de la ruta de internacionalización.

Como primera instancia, se encontrara información relevante en cuanto a la gestión de las empresas Alpina y Danone, se hará una revisión de las teorías de internacionalización aplicadas a cada una de las empresas, análisis del modelo de internacionalización y se concluirá con el desarrollo de la ruta de Internacionalización para las mismas.

3.1 Alpina

A) Cronología de Alpina

Tabla 1

Historia de Alpina

| | |
|-------------|--|
| 1945 | Se da la creación de la fábrica de quesos de Suizos de Göggel y Bazinger en Sopo. Alpina introdujo los quesos Emmental, Gruyere y Parmesano. |
| 1950 | En la década de los 50 los fundadores de Alpina construyen la primera planta industrial para el desarrollo de los derivados lácteos como el yogurt y kumis. Esto, por medio de la adquisición de un terreno de 7 fanegadas (6.400m ²) a través de un préstamo bancario asignado a sus precursores. |
| 1970 | Se vinculó un nuevo grupo de accionista, se profesionaliza la administración de la compañía convirtiéndose en una compañía con prácticas globales y se lanzan al mercado productos como Arequipe, |

| | |
|-------------|--|
| | Finesse, Boggy y Leche. |
| 1980 | Alpina amplió su alcance geográfico en Colombia; pues adquirieron activos de Nestlé Facatativá y la empresa Passicol de Chinchiná, lo que reflejó un crecimiento de 20.000 a 120.000 clientes. Se comienzan a comercializar productos como el Bon Yurt, Alipinito y Leche Alpina UHT. |
| 1990 | Alpina comienza a comercializar sus productos al exterior del país (Ecuador, Venezuela, Estados Unidos) mediante exportaciones y operaciones locales. Se lanza al mercado el producto que se convertiría más adelante en el producto insignia de la compañía y gracias al cual se ampliaría la categoría de bebidas lácteas. La avena Alpina. Adicionalmente, se dio la diversificación por medio del lanzamiento de la línea Baby y Refrescos que llevó a cabo el desarrollo de la tecnología de alimentos en empaques asépticos. |
| 2000 | La empresa recibe el certificado ISO 9001 otorgado por el ICONTEC en su planta de Facatativá (Cundinamarca), convirtiéndose de esa manera en la primera compañía nacional de lácteos con certificado |
| 2002 | Alpina experimenta un crecimiento rentable pasando de generar ventas por el valor de US\$200 MM a US\$550MM. Y definió nuevos focos estratégicos con la adquisición de los activos de la empresa lechera Friesland (segunda en el mercado de la región pacífico) con la marca Puracé y Proloceki (líder de quesos de Ecuador) con la marca Kioslo. |
| 2007 | La empresa se destaca en innovación por el desarrollo del concepto de revolución alimentaria en Colombia, presentando al mercado productos funcionales de alto valor como: Yox, Regeneris y Frutto |
| | Se crea la fundación Alpina y el área de responsabilidad corporativa, adicionalmente se da la creación de la gerencia de Estados |

| | |
|-------------|---|
| 2008 | <p>Unidos y del Instituto Alpina dedicado a la investigación en nutrición y alimentación.</p> <p>Las ventas ascendieron a más de US\$676 MM y se integró la cadena de logística.</p> |
| 2009 | <p>Alpina hace la primera emisión de bonos por valor de \$260.000 millones de pesos en el mercado Colombiano.</p> <p>Incluye la sostenibilidad como uno de sus ejes estratégicos y presenta su primer informe de sostenibilidad con la metodología GRI</p> |
| 2010 | <p>Alpina evoluciona su modelo corporativo a tres columnas de crecimiento que son países, Centro Corporativo y Procesos Centralizados, adicionalmente inicia su operación industrial en Antioquia, con la apertura de la planta más moderna de Yogurt en América Latina, Entreríos.</p> |
| 2011 | <p>Se construye el nuevo centro corporativo de la compañía en Sópo y se declaran públicamente los 7 desafíos para la sostenibilidad ;desarrollados en conjunto con sus grupos de interés sobre los que enmarcó su estrategia</p> |
| 2012 | <p>Se realiza una alianza en Perú para la producción y comercialización de los productos de la compañía en el país. Adicionalmente, se inaugura la décima planta en operación dentro de Alpina en toda América Latina en la población de Batavia, NY en Estados Unidos.</p> |

Fuente: creación propia de los autores basados en (Alpina, 2013)

Conocida por su calidad y constante innovación, Alpina es una empresa que nace en Colombia hace 70 años, desde ese entonces ha hecho parte de la identidad del mercado colombiano. Su tradición ha acompañado a muchas generaciones con su variedad de productos: bebidas lácteas, alimentos para bebés, bebidas refrescantes, leches, postres y quesos. Actualmente se encuentra posicionada como una de las marcas líder en lácteos, a

continuación se presenta la cronología desde su nacimiento hasta la segunda década del milenio presente.

Alpina tiene presencia internacional de operación en Estados Unidos, en Batavia y realiza exportaciones a Aruba, Bermuda, Canadá, Costa Rica, Curazao, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Puerto Rico, St Martin, Surinam, Trinidad y Tobago. También en Venezuela, con centro de distribución regional en Caracas, centro de producción en Villa de Cura y bodega de almacenamiento en Valencia. Perú, por medio de una alianza estratégica en Lima. Ecuador con centro de distribución regional en Guayaquil y centros de producción en Machachi y San Gabriel.



Grafica 6 *Presencia Internacional de Alpina*

Fuente: (Alpina, 2013)

Tiene presencia nacional en Colombia con centros de distribución regional en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Medellín, Pereira, Duitama, Sopó, Villavicencio; centros de producción en Caloto, Chinchiná, Entre Ríos, Facatativá, Popayán y Sopó; centros de acopio en Chigordó, Guachucal y Simijaca y realiza exportación a Bolivia. Adicionalmente, tiene cabañas alpina en Sopó donde es la principal y en centros comerciales y el aeropuerto, en 5.000 supermercados y grandes superficies y en 500.000 tiendas de barrio.

B) Estrategias de Apertura Internacional de Alpina

La empresa comenzó sus operaciones internacionales en el mes de Septiembre del año 1994 mediante la exportación de productos a Venezuela y la compra de la planta de la compañía Favensa, luego en 1995 arranco la comercialización del primer yogurt de su marca a Ecuador y en la actualidad gracias a la visión de sus gerentes, al compromiso de sus empleados y a la ayuda de sus proveedores se constituye como una empresa de éxito a nivel nacional e internacional en la industria de derivados lácteos y alimentos procesados (Alpina, 2013).

Como parte de su éxito dedica sus esfuerzos a la ejecución de diferentes estrategias que le otorguen un valor diferenciador tanto a nivel nacional como internacional, destacándose dentro de esas:

-Estrategias de inversión en logística internacional: Actualmente ha invertido en la construcción de una planta que se espera tenga una “capacidad de producción de 4.000 toneladas y generará cerca de 50 empleos en la región” (Alpina, 2013) en Nueva York, Estados Unidos.

- Acoplamiento de Tecnología Inside Consumer: referente a la inversión de la compañía en equipos en pro del conjunto de clientes que se encuentran inmersos en el mundo tecnológico.

-Estrategia de Adaptación Global: Mediante la aplicación de estudios y el análisis de tendencias que le permita enfrentar con mayor facilidad los retos futuros en el contexto internacional; tiene un especial interés en el mercado Norteamericano.

-Inversión en productividad e innovación para responder de manera óptima a las necesidades de sus consumidores.

C) Cadena de Valor

La cadena de valor gira en torno a alimentar saludablemente a cada uno de sus clientes alrededor de América, a través de siete pilares como la innovación y el desarrollo, el aprovisionamiento, la manufactura, las ventas, la logística, el servicio al cliente y el mercadeo. Por lo cual, dedican cada uno de sus departamentos para el logro de ese objetivo, por medio de actividades de apoyo como, una infraestructura operativa en 4 países y comercial en más de 20 países del continente americano.

El área de recursos humanos dedicado a la continua formación y capacitación de cada uno de sus empleados, cuenta con modelos de competencia, estrategias de reconocimiento, flexibilidad laboral y construyendo el mejor lugar para trabajar, además de ser una de las 5 mejores empresas en Colombia para ejercer. En el desarrollo tecnológico cuentan con herramientas de Balance Score Card, Oracle, PMO y sistemas de S&OP. Entre sus adquisiciones, esta compra de medios de transporte, maquinaria, pautas publicitarias, negociaciones de materia prima y todo lo relacionado a sacar adelante la mejor calidad de sus productos. En ayuda a lo anterior, están las áreas primarias, las cuales se encargan de todo el proceso productivo, que comienza con la logística de entrada, dotada de plantas de acopio y certificadas por la FDA encargada de recibir los insumos.

A continuación, entra en un proceso productivo, de manufactura, procesamiento de materias primas, selección y clasificación de frutas, inclusión de insumos industriales, empaquetamiento y purificación y tratamiento de agua. Seguido de logística de salidas, encargada de recepción y almacenamiento en los centros de distribución regional, facturación de planillas de despacho, cargue de los pedidos al Oracle y las flotas propias.

Luego pasa a una etapa de comercialización y ventas, en donde se fijan objetivos, visita de clientes nuevos, oferta de nuevos productos, flujo de información entre las demás áreas sobre necesidades de los clientes, pagos a medios de comunicación y desarrollo de puntos de venta propios. Finalmente, está el punto de servicio, el cual por medio de encuentros se conoce la satisfacción de cliente y existe la participación en eventos.

D) Compras

Alpina S. A. piensa en el beneficio de sus proveedores, por esta razón ha desarrollado una herramienta web (www.alpina.biz) soportada en la infraestructura tecnológica Oracle E-Business Suite. Esta herramienta le permitirá realizar transacciones y consultas en línea todos los días desde su lugar de trabajo o residencia las 24 horas del día, ayudándole a reducir tiempos en los procesos de compras, pagos, impuestos, entre otros. Al ingresar su usuario (NIT sin dígito de verificación) y contraseña asignada en la plataforma E-Business Suite se podrá:

- Desde la opción “Invitaciones a cotizar proveedor Alpina”
 - Publicar cotizaciones.
 - Consultar el estado de las cotizaciones cuando son (otorgadas o rechazadas).
- Desde la opción iSP – “Acceso completo a Isupplier Portal Alpina”
 - Consultar las órdenes de compra y/o servicio.
 - Crear avisos de envío por adelantado.
 - Consultar los despachos programados y recepciones realizadas.
 - Consultar el estado de radicación y pago de las facturas.
 - Consultar los detalles de pagos (con los descuentos aplicados por retención).
- Desde la opción links externo
 - Descargar certificados de Retenciones (desde el año 2007).
- Desde la opción “Contáctenos”
 - Remitir su consulta a duda al centro de atención de alpina.

E) Fabricación

El proceso se inicia en la zona de recibo, donde la leche es enviada por tubería a los tanques de la planta de proceso, una vez la leche se somete a altas temperaturas y choque térmico, es envasada en empaque larga vida donde el producto sale completamente

aséptico. “Para el proceso de pasteurización nosotros tenemos dos tipos de equipos diferentes”: UHT directos y UHT indirectos, explica el ingeniero Orlando Camacho Valbuena, Director de Ingeniería y Proyectos durante el recorrido por la planta, quien continua: “Los equipos directos, que se utilizan cuando se requiere que la calidad organoléptica del producto sea completamente impecable y que operan al inyectar vapor directamente sobre el producto hasta subirlo a 140°C y luego retirar el vapor agregado en forma de condensado. El otro sistema es indirecto: se hace el intercambio de calor a través de tubos con camisas. Este sistema se utiliza mayormente en el proceso de leches saborizadas (Alpina Del Siglo XXI, En el apogeo de su vida empresarial y con solo 60 años, 2009)

Desde 1950 hasta el momento, Alpina ha vivido una cultura de calidad, confianza e innovación que nos ha llevado siempre a trabajar para seguir escribiendo una historia ofreciendo lo mejor.

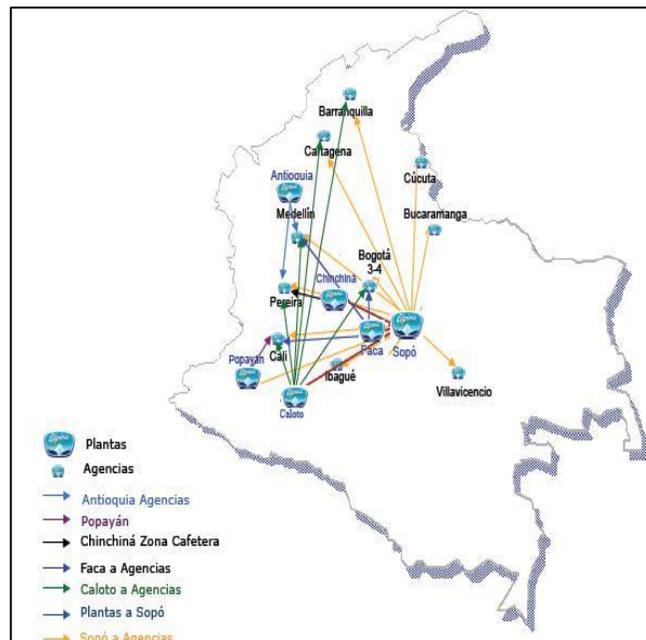
Alpina recibe la certificación ISO 9001 otorgada en el año 2000 por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec), en su planta de producción de Facativá (Cundinamarca), se convierte en la primera compañía nacional de lácteos en obtener esta certificación. Esto reafirma el concepto de que todos los productos de Alpina, desde el momento de su creación hasta el consumo final, cuentan con los más estrictos controles de calidad.

F) Distribución

Alpina ha localizado sus plantas para que pueda tener un acceso rápido y fácil a las zonas lecheras (Cundinamarca, Nariño y Antioquia) y por lo tanto reducir los costos, esta diversificación geográfica le permite tener un funcionamiento flexible y desarrollar una red de distribución eficiente.

Su red de distribución permite cubrir todo el territorio colombiano utilizando su infraestructura de transporte para ofrecer un producto fresco, mantener un producto de la cadena de frío y la entrega de una calidad de vida excelente.

Alpina ejecuta su operación gracias a la combinación de distribución primaria, secundaria y centros de operación regionales. Cuenta con seis plantas en Colombia (Medellín, Popayán, Chinchiná, Caloto, Sopó y Faca) y 9 agencias en otras ciudades del país. De cada una de estas sedes, salen miles de productos frescos cada día para surtir supermercados, pequeñas tiendas, grandes superficies y almacenes mayoristas; asegurando un producto siempre fresco y listo para ser entregado al consumidor final.



Grafica 7 Red de distribución nacional de productos de Alpina

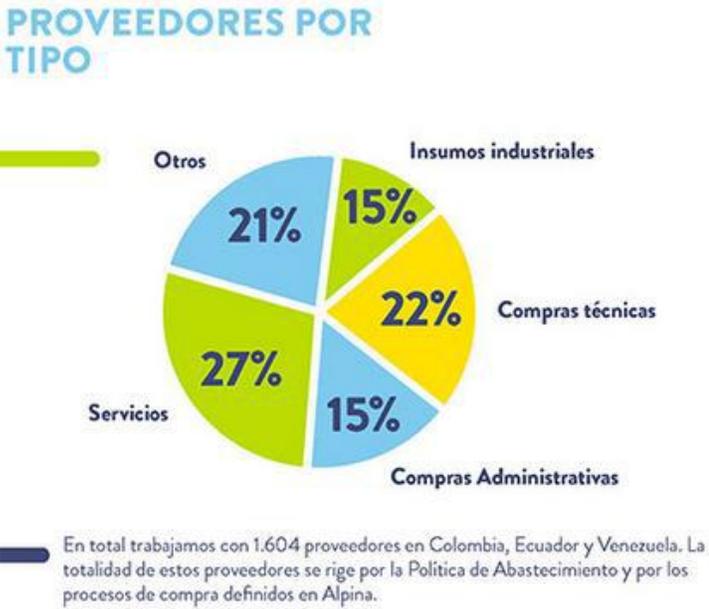
Fuente: (Alpina, 2013)

G) Cadena de Suministro extendida

La cadena de suministro extendida comienza con los proveedores, que son Smurfit Kappa, empresa Colombiana de cartón y Tetra Pak, los cuales son utilizados para el empaquetamiento de los productos, en cajas de cartón corrugadas y al estilo y componentes del tetra pak para la conservación de los alimentos y las bebidas y la ayuda en reciclaje que genera al medio ambiente. También, cuentan con 5 asociaciones de pequeños proveedores agropecuarios que para el 2013 están en 1.619 encargados de brindar toda la fruta que

corresponde a 1.104 toneladas al año, incluyendo la mora desde los departamentos de Colombia de Caldas, Risaralda y Cauca. Así mismo reciben litros de leche, lo que corresponde al 2013 en 450,9 millones de litros.

A su vez cuenta con proveedores de tipo industrial que representa el 15%, de compras técnicas que representa el 22%, de compras administrativas con 15% de participación, de servicios con el 27% y de otra índole con el 21%. Para un total de 1.604 proveedores en Colombia, Ecuador y Venezuela.



Grafica 8 *Tipos de Proveedores*

Fuente: (Alpina, 2013)

Por otro lado, están los proveedores cubiertos con el programa Alpina, que en material de empaque representan en 25%, en materias primas un 39%, en compras técnicas un 18%. En compras administrativas un 7% y en otros representa 13% para un total del 100%.

**PROVEEDORES CUBIERTOS
CON EL PROGRAMA**

| TIPO | CANTIDAD | % PARTICIPACIÓN |
|--------------------|------------|-----------------|
| M. EMPAQUE | 49 | 25% |
| M. PRIMAS | 77 | 39% |
| C. TECNICAS | 35 | 18% |
| C. ADMINISTRATIVAS | 13 | 7% |
| OTROS | 25 | 13% |
| TOTAL | 199 | 100% |

Grafica 9 *Proveedores cubiertos con el programa Alpina*

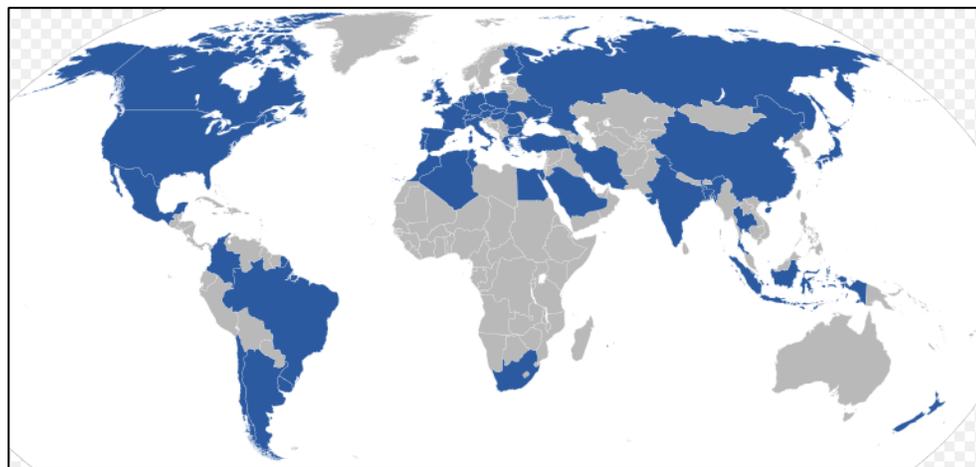
Fuente: (Alpina, 2013)

A continuación, se envían los materiales a las plantas de producción donde pasan por un proceso productivo, de fabricación y conservación, en las plantas Caloto, Chinchiná, Entreríos, Facatativá, Popayán y Sopó. Seguido a eso, llegan a través de operaciones de transporte a plantas de acopio ubicadas en Chigordó, Guachucal, y Simijaca. Luego, por medio de otra operación de transporte llegan a lugares de almacenamiento y centros de distribución regional, en Venezuela con 14, en Ecuador con 30 y en Colombia con 45 localizadas en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Medellín, Pereira, Duitama, Sopó y Villavicencio y finalmente estos son distribuidos a las tiendas, supermercados y grandes superficies, mini-mercados, tiendas, micro distribuidores y distribuidores para el consumo monetario de los productos.

3.2 Caso exitoso grupo Danone

A) Presencia del grupo Danone

Actualmente Danone se posiciona como la compañía de número uno a nivel mundial en productos lácteos frescos, número dos a nivel mundial en alimentación infantil, número dos a nivel mundial en agua embotellada, número uno en Europa en agua embotellada y líder absoluto de ventas de yogurts y postres lácteos en España. Para 2010 poseía un total de 100.900 empleados, 179 fábricas y distribución del portafolio de productos en 120 países, asumiendo un gran rol en África y medio Oriente, América Latina, América del Norte, Asia- Pacífico y, obviamente, Europa Occidental.



Grafica 10 *Presencia geográfica del grupo Danone*

Fuente: Wikipedia, 2010

Productos de gran valor añadido basados en la calidad y la innovación y a precios altos han sido la carta de presentación de la multinacional Danone durante las últimas décadas. Gracias a esta estrategia, ha conseguido erigirse como uno de los grandes grupos agroalimentarios españoles. Con ventas de unas 450.000 toneladas al año en yogures,

leches fermentadas o postres lácteos, la empresa encabeza de forma indiscutible estos segmentos de alto valor añadido (El País, 2014).

En Latinoamérica, tiene presencia en Argentina (lácteos y aguas comercializadas en una alianza con la empresa local "La Serenísima"), Brasil (lácteos), Uruguay (lácteos y aguas), en México (lácteos y aguas) y en Colombia son producidos en la nueva planta, construida en asociación con Alquería (líder en el segmento UHT). Sus productos también llegan a Chile, donde a fines del 2007 comenzó su producción, tras adquirir una planta de Parmalat en Chillán.

B) Historia

El grupo de alimentos más grande de Francia, Danone, comenzó en España como un negocio familiar. En 1919 en Barcelona Isaac Carasso fue el primero en fabricar yogures en serie y los bautizó en honor a su hijo Daniel. Isaac llamaba a su hijo Danon cuando este era pequeño, pero como Danon podía parecer un apellido, y era más difícil registrar la marca, entonces Isaac decidió añadirle una "e" al final y registró la marca Danone.

Una década más tarde, en 1929, Daniel que ya era un hombre adulto decidió vender los yogures de su padre en Francia, su lema era el de producir lácteos sabrosos y sanos. Antes de que Danone entrara en el mercado de los lácteos, los productos Danone se vendían en farmacias. Carasso amplió el negocio de lácteos en Estados Unidos después de emigrar durante la II Guerra Mundial. Para agradar a los estadounidenses lanzó la línea de yogures con sabor a fruta. Gracias a los dietistas en los años sesenta introdujo las primeras versiones de productos desnatados, es decir sin grasa.

Pero el imperio de esta empresa realmente se creó cuando se fusionó con el fabricante de cristales y botellas BSN en 1973 y tomó la nueva dirección de esta Antoine Riboud. Ese año, el grupo de alimentos era el más grande de Francia, para BSN, representaba una gran oportunidad para progresar en el sector alimentario español, de esta manera la pasta, las comidas preparadas, los alimentos frescos empacados y bebidas se convirtieron en el corazón de los negocios del Grupo.

En menos de 20 años, Danone se convirtió en el tercer grupo general más grande de Europa y en el líder del mercado en Francia, Alemania, Bélgica. Para 1989 sus ingresos habían incrementado a 48.7 mil millones de francos, en 2008, el volumen del grupo se situó en un total de 15.220 millones de euros, un incremento del 8,4% al año anterior. Desde 1998, Grupo Danone aceleró el desarrollo de sus marcas en todo el mundo basándose en la investigación y la innovación, el respeto por el medio ambiente, el desarrollo de su equipo humano y la apuesta por una comunicación pionera e innovadora al servicio de la sociedad, pilares que hacen de este grupo el líder en productos lácteos en España.

C) Estructura de la empresa

Operativamente el Grupo Danone se divide en las siguientes líneas de negocio:

Línea de Yogures:



Grafica 11 Línea de Yogures

Fuente: Danone, 2015

Línea de Buenos Hábitos:



Grafica 12 Línea de Buenos Hábitos

Fuente: Danone, 2015

Línea Para los Peques:



Grafica 13 Línea Para los Peques

Fuente: Danone, 2015

Línea de Postres Lácteos:



Grafica 14 Línea de Postres Lácteos

Fuente: Danone, 2015

Línea de Bebibles:



Grafica 15 Línea de Bebibles

Fuente: Danone, 2015

Línea de Soja:



Grafica 16 Línea de Soja

Fuente: Danone, 2015

D) Situación Actual de Danone

Hoy en día, en volumen, Danone está a la vanguardia en las categorías de productos en que opera, las cuales comprenden productos lácteos frescos, agua, nutrición para bebés y nutrición médica. En Estados Unidos, la marca Danone se comercializa como Dannon, filial del Grupo Danone. Desde 2009, la división de productos lácteos frescos de Danone tiene una participación mundial del 27% y representa alrededor del 60% de las ventas del grupo.

Europa sigue siendo la fuerza motriz de los productos lácteos frescos de Danone donde Francia, España, Alemania, Italia y los países del Benelux, el Reino Unido, Polonia y Rusia juntos representaron la mitad de la facturación del año 2009. En Europa oriental, América y Arabia Saudí, el grupo también es el principal productor de productos lácteos frescos, mientras que falta establecer una fuerte presencia para los productos lácteos en la región de Asia y Oceanía.

Danone es supervisada por una Junta Directiva y sus operaciones son gestionadas por diversos comités y departamentos. La investigación es fundamental para la estrategia del grupo y Danone centra sus esfuerzos en consolidar los beneficios inherentes a sus marcas así como identificar nuevos beneficios en los cuales desarrollar futuras innovaciones. Desde 1991, Danone ha estado financiando el Instituto Danone, una red

global de organizaciones independientes sin fines de lucro cuya misión es mejorar la comprensión de los vínculos entre la alimentación, la nutrición y la salud. En respuesta a la caída del mercado provocada por la crisis económica, Danone adoptó una nueva estrategia a principios de 2009. La nueva estrategia tiene como objetivo impulsar la participación en el mercado en torno a tres prioridades principales, incluida la revalorización de la cartera de productos para asegurarse de que los precios en cada país sean adecuados, cada vez más hincapié en la promoción y animación en los puntos de venta, así como el inicio de un cambio en la publicidad para resaltar la calidad de los productos frente a los consumidores.

En la división de productos lácteos frescos, el objetivo actual de Danone es mantener un crecimiento constante a través de establecerse en los mercados emergentes, seguir cercano y más sintonizado con sus mercados y concentrado en las dimensiones económicas de productos accesibles agregándoles valor. Un repaso de los comentarios y estudios realizados sobre Danone demuestran que este grupo está activamente comprometido en actividades y en busca de asociaciones que podrían aumentar más la eficacia, el desempeño y la sustentabilidad de sus operaciones.

Si bien el grupo ha afrontado retos como el fracaso inicial en su ingreso al mercado chino, Danone pudo modificar con eficacia sus estrategias para tratar mejor la situación. Además, a través del trabajo con otras organizaciones, incluidas IBM y la UITA, Danone ha demostrado su dedicación a mejorar las relaciones y la comunicación con otros actores, incluidos socios comerciales, clientes, distribuidores y empleados

E) Internacionalización de Danone

En la siguiente tabla se evidencia la evolución de las ventas del Grupo Danone:

Tabla 2*Evolución de Ventas del Grupo Danone*

| | year ended December 31 | | | | | |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| | Net sales ^(a) | | Trading operating income | | Trading operating margin | |
| <i>(in € millions, except percentage)</i> | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Fresh Dairy Products | 11,790 | 11,129 | 1,219 | 1,033 | 10.3% | 9.3% |
| Waters | 3,903 | 4,186 | 509 | 539 | 13.0% | 12.9% |
| Early Life Nutrition | 4,263 | 4,397 | 837 | 828 | 19.6% | 18.8% |
| Medical Nutrition | 1,342 | 1,432 | 244 | 262 | 18.2% | 18.3% |
| Group total | 21,298 | 21,144 | 2,809 | 2,662 | 13.2% | 12.6% |

(a) Net sales to third parties.

Fuente: (Danone, 2014)

En el año 2007 el grupo Danone adquirió la empresa Numico y con el propósito de aplicar una estrategia que sea consistente con su misión de llevar salud a través de alimentos a cuantas personas como sea posible, el grupo segmentó su estructura a través de 4 unidades de negocio:

1. Productos lácteos frescos: Constituida por la producción y distribución de yogures, productos lácteos fermentados y otras especialidades de productos lácteos frescos. Para el año 2014 registró unas ventas por valor de 11.129 millones de euros con una variación negativa de 661 millones de euros con respecto al año anterior, lo que representó un 52% de las ventas totales del grupo y unos ingresos de explotación comercial por valor de 1.033 millones de euros.

2. Aguas: División constituida por la producción y distribución de agua empaquetada, con sabor y enriquecida con vitaminas. Para el año 2014 registró un incremento en ventas de 283 millones de euros con respecto al año 2013, ya que para el año 2014 estas fueron de 4.186 millones de euros mientras que en el año anterior estas fueron de 3.903 millones de euros, logrando una representación sobre el total de las ventas del grupo del 20% e igualmente un crecimiento de 30 millones de euros en los ingresos de explotación comercial.

3. Nutrición primeros años de vida: Contempla la producción y distribución de productos especializados para bebés y niños pequeños después de la lactancia. Esta división alcanzó unas ventas netas por valor de 4.397 millones de euros durante el año 2014; incrementando en 134 millones con respecto al año anterior pero

disminuyendo al mismo tiempo los ingresos de explotación comercial en 9 millones. Representó para el año 2014 un 21% sobre las ventas totales del grupo.

4. Nutrición médica: Unidad de negocio que aportó un 7% del total de las ventas del grupo en el año 2014 con unas ventas netas por valor de 1.432 millones de euros y un incremento en las mismas por valor de 100 millones y 18 millones en relación a los ingresos de explotación con respecto al año 2013. Se encuentra constituida por la producción y distribución de alimentos especializados para aquellos clientes que sufren de ciertas enfermedades o personas en edades avanzadas.

El grupo es reconocido globalmente por ser el número uno en la producción de productos lácteos frescos, número 3 en aguas envasadas y número 2 en el mercado de la nutrición para los primeros años de vida.

1. Principales Mercados

El grupo Danone tiene presencia en todas las regiones del mundo, las contribuciones al beneficio neto de la compañía varían dependiendo de la zona geográfica analizada.

Tabla 3

Contribución beneficio neto por zona Geográfica

| <i>(in € millions, except percentage)</i> | Net sales ^(a) | | Trading operating income | | Trading operating margin | |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Europe excl. CIS ^(b) | 8,197 | 8,522 | 1,182 | 1,336 | 14.4% | 15.7% |
| CIS & North America ^(c) | 4,713 | 4,525 | 450 | 387 | 9.6% | 8.6% |
| ALMA ^(d) | 8,388 | 8,097 | 1,177 | 939 | 14.0% | 11.6% |
| Group Total | 21,298 | 21,144 | 2,809 | 2,662 | 13.2% | 12.6% |

Fuente: (Danone, 2014)

Para el año 2014 por ejemplo: Francia, España y Reino Unido lideraron los países de mayor participación en las ventas de Europa (incluyendo a Turquía) que cerraron en un total de 8.522 millones de euros con un incremento de 325 en sus ventas netas y de 154

millones en los ingresos de explotación comercial con respecto al año 2013. La región es responsable del 40% de participación en las ventas totales del grupo con contribuciones en las 4 unidades de negocio que segmentan la actividad de la empresa.

Por otra parte, la región de CIS y América del Norte (que incluye Estados Unidos y Canadá) tuvo una participación del 21% sobre las ventas totales del grupo, alcanzando un valor en ventas de 4.525 millones de euros que fue apalancado principalmente por la fuerte contribución de los productos lácteos frescos en la región, evidenciándose de esta manera una variación negativa en sus ventas netas con respecto al año 2013 que cerraron en 4.713 millones de euros así como una disminución en 63 millones en sus ingresos de explotación comercial.

De otra parte, la zona ALMA que combina las actividades de Asia-Pacífico / América Latina / Oriente Medio / África) represento el 38% de las ventas totales del grupo, siendo las ventas netas del valor de 8.097 millones de euros, sufriendo una variación negativa de 291 millones en sus ventas netas y de 238 millones en sus ingresos de explotación comercial con respecto al año 2013.

Concretamente para la zona se encontró que: Indonesia y China son los países que lideran las actividades de Asia y Pacífico y que las divisiones de Agua y nutrición en los primeros años de vida presentan un gran volumen de ventas en la región.

La zona de América Latina se encuentra liderada por México, Brasil y Argentina con contribuciones en las 4 unidades de negocio.

En la región de África y Oriente Medio las ventas se encuentran apalancadas mayormente por Marruecos y Sudáfrica con las líneas de productos lácteos frescos y se destaca el rápido crecimiento de la línea nutrición en los primeros años de vida a través de un modelo de exportación.

2. Top 10 Países

Danone identifica los 10 países más importantes para la empresa conforme a las contribuciones en ventas netas que estos registran para el grupo.

Tabla 4

Contribución 10 Países más importantes del Grupo Danone

| <i>(in percentajes)</i> | 2013 | 2014 |
|-------------------------|-------------|-------------|
| France | 10% | 10% |
| Russia | 11% | 9% |
| United States | 8% | 9% |
| China | 7% | 7% |
| Indonesia | 6% | 5% |
| United Kingdom | 5% | 5% |
| Spain | 5% | 5% |
| Mexico | 5% | 5% |
| Brazil | 4% | 5% |
| Argentina | 5% | 4% |

(Danone, 2014)

Para el año 2014 Francia se posiciono como el país más representativo para el grupo al presentar una contribución del 10% sobre las ventas al igual que en el año 2013, por otra parte el segundo país con mayor volumen de contribución fue Rusia que perdió su posición como líder durante el 2014 debido a la variación negativa de 2 puntos con respecto al año 2013, ubicando su contribución en un 9%.

Estados Unidos por otro lado incremento en 1 punto su contribución a las ventas netas del grupo con respecto al año 2013 siendo esta del 9% para el 2014 lo que lo posiciono en el tercer lugar. China por su parte mantuvo estable su contribución a las ventas del 7% y se ubicó en el 4 puesto, seguido por Indonesia que presento una variación negativa de un punto porcentual con respecto al año 2013 al registrar una contribución del 5% para el año 2014.

3.3 Análisis del modelo de Internacionalización de Danone

Una vez expuesto el contenido teórico de los modelos de internacionalización, así como una descripción de las empresas estudiadas en este trabajo, Danone y Alpina, y un acercamiento al sector de las compañías susodichas, el lácteo, se pretende relacionar y analizar la situación de cada organización frente a las distintas teorías expuestas. Lo anterior comparando el éxito en la penetración de nuevos mercados por parte de Danone, empresa experimentada en procesos de internacionalización, con las decisiones tomadas por Alpina.

A) Internacionalización desde la perspectiva económica

Como parte de un proceso racional a la hora de tomar decisiones, los directivos de las empresas realizarán un análisis costo/ beneficio en el que se evaluarán aspectos como la rentabilidad esperada por llevar a cabo determinada actividad frente al coste o la inversión que su puesta en marcha implicaría.

Comportamiento que resulta imperativo debido a la naturaleza del sector empresarial, en donde las decisiones tomadas conllevarán esfuerzos financieros significativos para las compañías. Concretamente y con el propósito de una gestión responsable, aún en los procesos de internacionalización de las empresas será fundamental hacer un análisis estratégico y verificar que los procesos producidos fuera de sus fronteras nacionales generen valor económico para la unidad empresarial; pues de otra forma, no tendría sentido prolongarlas actividades trasfronterizas.

Danone como actual líder en el sector ha sabido darle un enfoque estratégico a su posicionamiento en el mercado, cuidando que sus decisiones además de ser rentables, sigan la línea propuesta por sus fundadores hacia una expansión eficiente y sostenible, movimientos que enmarcan su trayectoria y por los que resulta sencillo hacer una vinculación entre el modus operandi de la empresa con las teorías estudiadas.

B) Teoría de la organización industrial o de la ventaja monopolística

En esta teoría se reconoce la necesidad de que la empresa con intenciones de expandir su mercado a nivel internacional cuente con una ventaja que le permita competir con empresas extranjeras en su propio sector.

Para el caso en particular de Danone se evidencia desde el comienzo de su historia una clara identificación del comportamiento del mercado y una respuesta oportuna a las necesidades que este plantea. Concretamente su fundador el señor Carasso atendiendo las enfermedades intestinales que habían abatido a la población infantil en Barcelona y a los estudios adelantados por profesionales en la salud con respecto al Yogurt que se convertiría en el producto insigne de la marca. Utilizando como primer canal de distribución las Farmacias y aprovechando el mayor reconocimiento que se tenía del producto en Francia por los estudios realizados en el país sobre el mismo.

Por otra parte, Danone contó con un importante musculo Financiero que le permitió a la empresa incursionar en mercados internacionales como el americano y aplicar estrategias que siguieran el orden de su propósito expansionista con el montaje de fábricas y una agresiva campaña de marketing, lo que le ofreció una poderosa infraestructura de producción y un mayor reconocimiento en el terreno internacional.

Finalmente, un inteligente manejo de la dirección para no solo hacerse responsable del análisis sobre su competencia, las condiciones del mercado y las inversiones económicas que su operación conllevaba; sino a la generación de alianzas estratégicas (la primera de ellas generada con Gervais Danone y una de la más importantes en su historia con el grupo BSN en 1973), que le permitieran a la compañía hacerse participe en más territorios, adquirir experiencia, nombre, reconocimiento y al mismo tiempo generar una diversificación en su portafolio. Importante para el propósito de moldear su estructura al medio ambiente y de esta manera generar un respuesta oportuna a las exigencias y limitaciones del mercado y de su cada vez mayor número de clientes.

C) Teoría de la internacionalización

En esta teoría se parte del análisis de los costes de transacción y se concluye que las empresas internalizaran los mercados cuando la especificidad de los activos sea alta y se cumplan dos condiciones: la primera de ellas referente a ventajas con relación a ubicar las actividades en el exterior y la segunda de ellas al respecto de que realizar operaciones transfronterizas debe resultar más eficientes que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

En este sentido el grupo Danone decidirá entrar en un nuevo territorio tras realizar el respectivo análisis de los beneficios que le traería para su razón social abrirse espacio en un nuevo mercado.

En su trayectoria, se evidencia que en la mayoría de los casos el grupo utiliza el manejo de los distribuidores y las exportaciones a países cercanos a sus plantas productivas para testear el nuevo mercado en lugar de entrar directamente como productor y tras hacer un seguimiento a la respuesta de los consumidores frente a sus productos decidir qué tan económicamente atractivo le resultará a la empresa poner en marcha su máquina productiva en el nuevo territorio, una estrategia interesante al no implicar una inversión financiera fuerte .

Esto, sin dejar de lado la realización de una constante evaluación sobre el impacto del nuevo mercado en su estrategia, así como los resultados de su producción y comercialización, que le permitan tomar decisiones al respecto de la continuidad en el mercado, el aceleramiento o el replanteamiento de las operaciones de cara al futuro en los beneficios para el grupo.

D) Paradigma eclético de Dunning

El grupo Danone ha expandido su producción en diferentes etapas, al principio concentro sus operaciones en España, Francia y Estados Unidos. Sin embargo, como resultado de las fusiones y adquisiciones realizadas con empresas claves dentro del sector,

se abrió paso rápidamente a un crecimiento internacional. En principio dominado por Europa a finales de los años 70, al ser un mercado cercano, presentarse un rompimiento de fronteras y contar con una población grande y atractiva para la empresa.

Utilizó como estrategia la inversión directa, creación de filiales y acuerdos de Joint Venture, partiendo desde Europa Occidental como plataforma de expansión, pues en la región se concentraba la mayor parte de sus ingresos en 1996, con una distribución de: El 44% para Francia, Italia 12,2%, España 9,5 %, Alemania 6,3% y otros países europeos del 13,1 %.(Danone, 1996)

Lo anterior, buscando entrar al mercado de una manera más segura, para conocerlo, aprender de empresas líderes, ganar terreno, agregar valor a sus operaciones y dominar en el mismo. Razón por la cual, el grupo siempre ha luchado por mantener un flujo de caja libre que le permita hacer frente a las inversiones adquiridas, en la compra y creación de nuevas filiales como parte de su estrategia expansionista.

Tal y como es expuesto en el paradigma eclético de Dunning el entrar en mercados internacionales será una decisión que deberá ser tomada de manera racional; basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero.

E) Ventaja competitiva de las Naciones

El grupo Danone ha cumplido las condiciones expuestas en el diamante de Porter para lograr oportunidades de expansión exitosas en el desarrollo de sus operaciones. Ha aprovechado la generación de una demanda nacional importante y al mismo tiempo ha incentivado el consumo de sus productos con la diversificación de su portafolio. Lo que le ha permitido responder a las necesidades de distintos tipos de clientes y reorientar su modus operandi en razón de las exigencias de un mercado específico.

Así mismo y en función a las decisiones estratégicas que se han desarrollado en la adquisición de empresas claves para su desempeño transfronterizo, el grupo adquirió recursos avanzados para potenciar su investigación en su función de la generación de

alimentos saludables para la población, ampliar su portafolio, desarrollar mejoras tecnológicas y generar mano de obra calificada que le permita responder de una manera más eficiente a las necesidades del mercado.

Por otra parte, el grupo Danone siempre ha llegado a nuevos territorios en donde la competencia es inminente y por tanto como respuesta a abrir operaciones que beneficien a la empresa que intenta abrirse paso en el territorio de diferentes países con empresas nacionales ayuda a la generación de alianzas estratégicas que le permita tanto a la empresa como al grupo

F) Modelo de Uppsala

Siguiendo la cadena de establecimiento, actualmente Danone cuenta con 179 fábricas en más de 120 países. El modelo expansionista se toma como referencia pues representa un caso de éxito y un arquetipo de perdurabilidad a pesar de lo acaecido en Europa durante mitad del siglo veinte; por lo tanto, la teoría se contrasta con lo realizado por el Grupo Danone de la siguiente manera:

1. **Actividades esporádicas:** Fundada en 1919 en Barcelona, transcurren diez años hasta que por cuestiones políticas mudan su única fábrica a Francia, para posteriormente irse a Nueva York, dada la ocupación militar de Alemania del territorio francés. Este es un inicial y valioso aprendizaje de las características del consumidor en los tres países. Le da a Danone un conocimiento del mercado en tres de los países más poderosos de la época. Durante muchos años el mercado estadounidense le sirvió para adquirir experiencia. Una vez de vuelta en España, la compañía inicia a exportar a los países cercanos geográficamente, implementando alianzas de distribución con empresas extranjeras sin la necesidad de comprometer una cantidad considerable de recursos.
2. **Exportación a través de representantes independientes:** El avance de Danone en los mercados europeos dio pie para una colocación de los productos en

países más distantes de España, esto a través de alianzas con distribuidores que contaban con el conocimiento y la red de infraestructura de estos mercados.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Fue hasta 1973 que se adquiere la cervecera Kronenbourg y la marca de agua mineral Evian (para el embotellado), en donde se da paso a un mayor volumen de producción. Y con esto es necesaria la creación de oficinas administrativas en países como Francia, Alemania, Suiza y Estados Unidos (ya que en 1959 se había vendido el negocio norteamericano). Dado el crecimiento, comienza la construcción de las tres plantas de producción restantes para completar las cinco que actualmente operan en España: Asturias, Valencia, Madrid, Parets del Vallés y Tenerife.

4. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero: En 1973 Danone se fusiona con el productor líder de quesos en Francia, Gervais, convirtiéndose en Gervais Danone. Con la compra de marcas de biscochos francesas y norteamericanas, el Grupo gestiona su propia producción en esos países. En general, para las empresas europeas, en los setenta las inversiones sufrieron un estancamiento; en los años ochenta se dedicaron básicamente a mantener sus actividades y no ampliaron sus operaciones(CEPAL, 2001). Es hasta los inicios de la década de los noventa, cuando Danone da su primer paso de internacionalización productiva en Latinoamérica, estableciendo plantas en Argentina, Brasil, Uruguay, México y más recientemente en Colombia y Chile. Esto se da principalmente a través de la adquisición de empresas con marcas bien posicionadas y mediante asociaciones estratégicas con grupos locales (CEPAL, 2001).

G) Modelo de Innovación

Uno de los pilares que el Grupo Danone estableció desde antes de salir a mercados como el Latinoamericano, fue el de abanderar sus productos con un factor de novedad. La diversidad de líneas de negocio que ha tenido diferentes a los lácteos a través de su historia, como golosinas, galletas, agua mineral y agua saborizada le han permitido adquirir un

bagaje muy amplio de información de otros sectores, otros consumidores, otros mercados y así mismo otras estrategias.

Ser ganadores de premios de innovación y diseño de productos como el Premio Best Pack en 2010 o el Premio Innoval al producto más innovador con Densia, línea funcional para ayudar a mantener la densidad ósea de las mujeres; establecer alianzas con instituciones educativas como con la Universidad de Barcelona y con hospitales como el Hospital Universitario Sant Joan de Déu, le ha permitido a Danone consolidar sus centros de investigación e innovación encaminados a la nutrición y la salud. Lo anterior ha generado que el Grupo renueve cada año una media de 30 referencias en el mercado para estar siempre a la altura de las necesidades de sus consumidores(Danone, 2010).

Así mismo ha sido una herramienta de posicionamiento en el mercado internacional. La gran inversión que se ha realizado en I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) se materializa en los productos que facilitan el tránsito intestinal como Savia y Activia, pues fueron pioneros en esta línea, o la mezcla de helado con yogurt dando como resultado las referencias Yolado y Danonino Helado. Productos que han permitido que la marca se posicione en otros países con valor agregado al cliente.

H) Modelo de Ciclo de Vida

Tabla 5

Ciclo de vida Grupo Danone

| Etapas del Ciclo de Vida | Etapas de la Internacionalización | Grupo Danone |
|---------------------------------|--|---|
| Introducción | Orientado al | Iniciando en España, moviéndose a Francia y Estados Unidos, uno a la vez, en los primeros años Danone tiene la oportunidad de |

| | | |
|-------------|---|---|
| | mercado local | iniciar su operación en tres países. Sin que esto signifique que dé comienzo a los procesos de exportación. |
| Crecimiento | Orientación hacia los principales países industrializados | Tras su participación en Francia y Estados Unidos, al volver a España saca provecho de la experiencia y apunta a Norteamérica, cambiando inclusive su razón social por Dannon para que sonase más anglosajón. Francia, Suiza, Italia, Rusia y Reino Unido se establecen como objetivos a penetrar. El alcance que ha tenido el Grupo es de 120 países actualmente, cobijando en un 95% a los denominados de Primer Mundo. |
| Madurez | Relocalización de la inversión directa | Dominando el mercado local, siendo el líder absoluto de ventas de yogurts y postres lácteos, Danone se impone como el líder mundial en productos lácteos frescos, número dos a nivel mundial en alimentación infantil, número uno en Europa en agua embotellada y segundo a nivel mundial (Danone, 2010). En América Latina Danone se establece en Brasil en 1970 con la adquisición de una compañía local llamada Campineira, para luego llegar a México en 1973, a través de una asociación con empresarios locales. En Argentina |

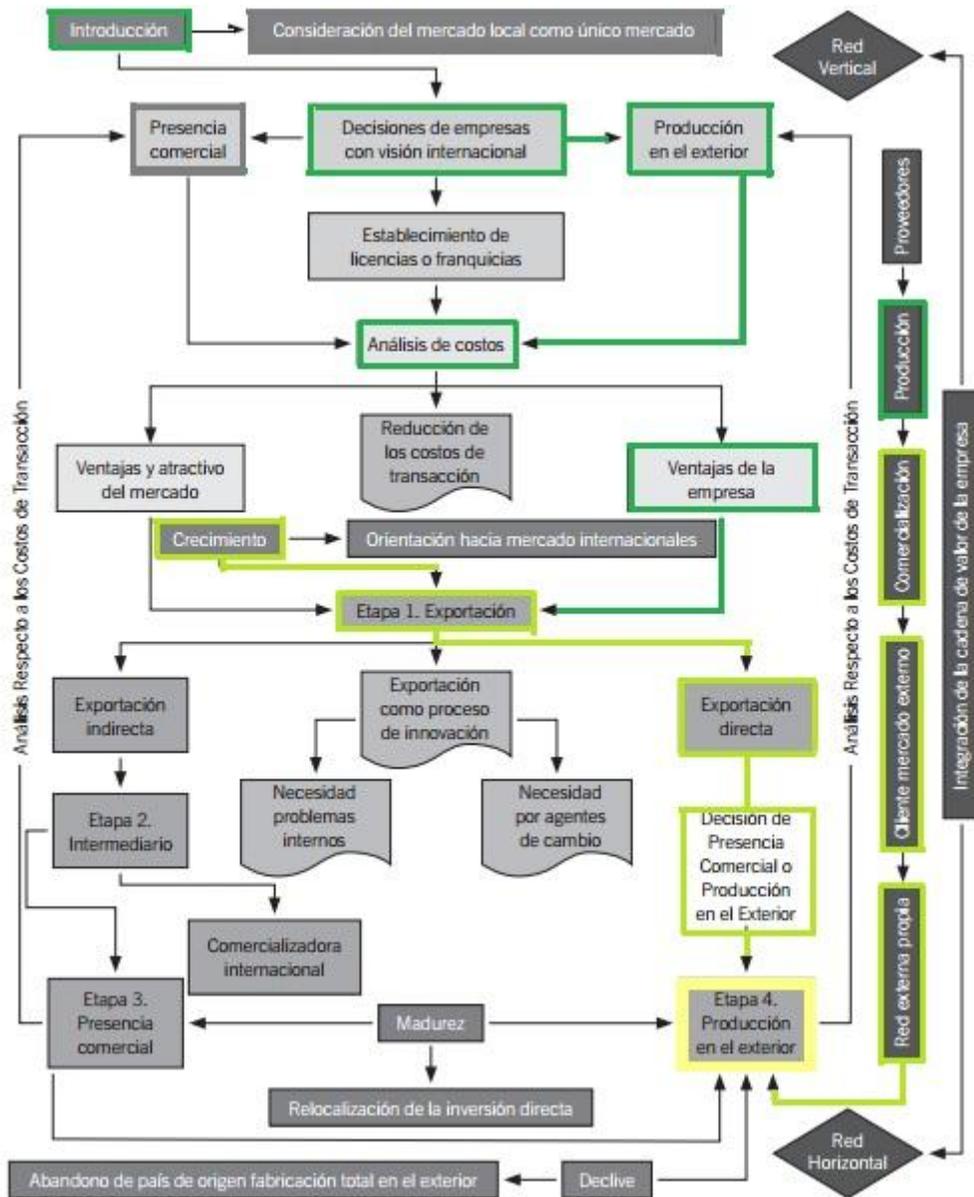
| | | |
|---------|-------------------------------|---|
| | | <p>compra el 51% de la empresa Bagley y se asocia con Mastellone, sector lácteos, en 1996. Compra a Villa Alpina y a Cindor en 1997(CEPAL, 2001). En Colombia construye una planta de producción en asociación con Alquería y en Chile adquiere una planta de Parmalat en Chillán. Esto refleja la estrategia de Danone de desviar la mano de obra a países con mano de obra más barata.</p> |
| Declive | Abandono en el país de origen | <p>A pesar de las desinversiones que Danone ha realizado como la venta del negocio de envase de vidrio, la venta de las marcas de cerveza Kronenbourg y 1664, las referencias de queso italiano y de carne y el negocio de salsas, continua su expansión internacional con los cuatro pilares: productos lácteos frescos, aguas, nutrición infantil y nutrición médica. Contrario a abandonar un mercado, Danone se ha adaptado a las exigencias de la región y a la volatilidad del mercado global, dando como resultado una expansión en crecimiento.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Ciclo de Vida de Vernon

Desarrollo de la Ruta de Internacionalización de Danone

El siguiente gráfico muestra la síntesis del proceso de internacionalización del Grupo Danone, lo que se evidencia es una compañía fuerte, con músculo financiero que desde un inicio se adaptó al mercado español y norteamericano. Esta experiencia le permitiría entender al consumidor, especializarse en sectores invirtiendo en unos y vendiendo en otros, al mismo tiempo que una conquista de los mercados del continente europeo. Pionero en la internacionalización del sector lácteo, Danone se catapultó a salir del país vasco gracias a su poderosa infraestructura de producción, compra empresas e instala producción en otros países cercanos.

Gracias a un análisis de costos y el direccionamiento de la estrategia, el Grupo logra construir redes, como en América Latina, con las principales compañías líderes del sector lácteo y de aguas. La inversión en la penetración de mercados extranjeros le da una participación en el mercado global muy importante, convirtiéndose en la empresa número uno a nivel mundial en productos lácteos frescos, número dos en mercado de aguas envasadas, en nutrición infantil y número uno en Europa en nutrición médica.



Grafica 17 Ruta de Internacionalización Grupo Danone

Fuente: Formato tomado de Aproximación al Proceso de Internacionalización de las Empresas: El Caso Colombiano, Andrés Castro. Ruta diseñada por Carolina Moreno y Sergio Pineda.

3.4 Análisis del Modelo de Internacionalización de Alpina

A) Internacionalización desde la perspectiva económica

Al igual que el proceso iniciado por el Grupo Danone en su faceta expansionista, la compañía Alpina dio sus primeros pasos hacia la conquista de nuevos mercados tras un análisis beneficio costo que hiciera real los planes de sus directores por hacerse cabida en el terreno internacional

Estas y otras cosas más, llamaron la atención de Danone, quienes eran el único de los seis dueños del mercado de lácteos del mundo que no había entrado al país en 1998. 48 Danone, una empresa de Proyección Mundial con una Estrategia de Expansión Tradicional Nestlé, Yoplait, Parmalat y Friesland, con mayor o menor antigüedad en Colombia, se disputaban el negocio de lácteos, mientras que, por el momento, Nueva Zelanda sólo estaba vendiendo insumos para la industria (Dinero, 1998b).

En América Latina sólo existían dos compañías como Alpina, pues siendo locales les ganaban a las multinacionales. Esas empresas eran la cooperativa Soprola en Chile y La Serenísima en Argentina. La primera la compró New Zealand y la segunda, Danone (Dinero, 1998b). Alpina, una empresa nacional, que poseía un sistema de compras y abastecimiento estructurado de la mano de sus proveedores, a través del establecimiento de contratos de largo plazo en los cuales no sólo les garantizaba los precios y la compra de la cosecha, sino que les brinda asesoría técnica; que contaba con toda una red de distribución que le permitía llegar a 120.000 clientes una vez a la semana y tener presencia nacional; y además una capacidad de innovar y visión para industrializar productos de consumo casero, etc.; y presencia en el mercado del grupo Andino, en países como Venezuela, Ecuador y los primeros pasos en Perú, con todo y sistemas de distribución armados en cada uno de dichos países (Dinero, 1998b); se dejó seducir por la empresa francesa que faltaba por entrar al mercado colombiano, o alguna de las otras 5 que ya estaban instaladas en Colombia.

B) Modelo Uppsala

Visto como un crecimiento dinámico, la empresa se encarga de construir su camino hacia la internacionalización dando como resultado un aprendizaje del mismo. La propuesta consta del seguimiento de cuatro etapas, cada una es vista como un paso y en donde ocurre un grado mayor de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Relacionando concretamente a Alpina:

1. Actividades esporádicas: Alpina realizó sus primeros atisbos de movimientos no regulares de exportación al ingresar pequeñas muestras de varios productos en los mercados de, por ejemplo, Ecuador y Venezuela, haciendo uso de las plataformas de distribución pertenecientes a compañías del país destino. Actualmente lo sigue haciendo en países de Centro América como Aruba, Bermuda, Canadá, Costa Rica, Curazao, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Puerto Rico, St Martin, Surinam, Trinidad y Tobago.

2. Exportaciones a través de representantes independientes: Como resultado positivo, la etapa anterior dio paso a generar una relación más sólida y confiable. Alpina se alía con representantes que se encargan de colocar los productos en, por ejemplo, almacenes de grandes superficies. Las alianzas estratégicas juegan un papel determinante, para Alpina el establecer una relación comercial con un socio extranjero como Plumrose en Venezuela hizo posible un acercamiento al mercado mucho más sólido, con un menor nivel de riesgo y partiendo de una referencia experimentada. En Ecuador adquiere un porcentaje de los activos de la empresa líder de quesos Proloceki.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Definitivamente fue la etapa que más requirió análisis y al mismo una disminución de la aversión al riesgo. Establecer oficinas comerciales permitió un mayor entendimiento del consumidor en países como Venezuela y Ecuador inicialmente y en Estados Unidos años más tarde.

4. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero: Como etapa final, Alpina compra fábricas de producción en Ecuador y en Venezuela como

la planta de la compañía Favensa. La gerencia de cada planta adquirida en un nuevo país asume un presupuesto de manutención independiente, en dado caso que fuera necesario el endeudamiento con entidades bancarias, la administración de la planta Ecuador acude a entidades financieras en Ecuador. Posteriormente se inicia la construcción de la planta en Estados Unidos, siendo el objetivo más ambicioso en la ruta de internacionalización.

C) Modelo de Innovación

Basado en la correlación existente entre internacionalización e innovación, siendo esta última el motor de la primera y al mismo tiempo el resultado, la decisión de Alpina fue concebida por la necesidad de expansión y crecimiento. Este paso, y riesgo a la vez, requirió un proceso de planeación y ejecución que involucrara un factor de innovación. Agregar valor a los productos, marcar un elemento diferenciador frente a los del mercado destino hizo que en las primeras líneas que se exportaron, (yogures, leches y refrescos) impactaran de manera positiva en el cliente y el mercado.

Iniciando con la participación en el mercado doméstico, seguido de una toma de decisiones características de una empresa pre exportadora y exportadora experimental, pasando a ser una exportadora activa y finalizando, posicionándose en otros mercados extranjeros como una compañía exportadora comprometida. Vista la internacionalización como un proceso, Alpina conquista las etapas, una por una, con esfuerzos monetarios y temporales, siendo este su mayor indicador de aprendizaje.

Alpina, como pocas compañías en Colombia, posee una Vicepresidencia de Innovación. En 2013 Alpina y Colciencias emprendieron un proyecto para fortalecer su capacidad de trabajar con redes de investigación y desarrollo alrededor del mundo; el objetivo del equipo es aprovechar el conocimiento desplegado alrededor del mundo y que aún no se encuentra a través de publicaciones o patentes (Gonzales, 2013).

D) Modelo de Ciclo de Vida

Orientado a la búsqueda de los mercados donde el ingreso per cápita sea alto y donde se puedan satisfacer demandas exigentes y de gran tamaño (ahorrando costes de producción) tal como lo son países del primer mundo como Estados Unidos o el Reino Unido, Alpina muestra la siguiente relación con las cuatro etapas propuestas por Vernon:

Tabla 6

Ciclo de Vida Alpina

| Etapas del Ciclo de Vida | Etapas de la Internacionalización | Alpina |
|---------------------------------|---|---|
| Introducción | Orientado al mercado local | Por más de setenta años, Alpina se ha convertido en un ícono del mercado colombiano. Su posicionamiento en el sector de los lácteos le ha permitido buscar horizontes más lejanos. |
| Crecimiento | Orientación hacia los principales países industrializados | Iniciando con países que geográficamente están cerca, Alpina le apuesta a penetrar mercados con un perfil del consumidor similar al colombiano. Recientemente alcanza su objetivo más ambicioso al ingresar en el mercado estadounidense instalando fábricas propias de producción. |

| | | |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Madurez</p> | <p style="text-align: center;">Relocalización de la inversión directa</p> | <p>En Venezuela y Ecuador la marca está posicionada, los productos se han estandarizado, por ende generan nuevas referencias como Yagú o Kiosko e integran productos del mercado colombiano como Regeneris. En Estados Unidos, habiendo una competencia mucho mayor, buscan a través del mercadeo, crear un mayor impacto en el consumidor. La referencia Alpina NBA All-Stars Yogurt le apuesta por marcar un diferenciamiento en la transición de la etapa de crecimiento en este mercado a la de madurez.</p> |
| <p style="text-align: center;">Declive</p> | <p style="text-align: center;">Abandono en el país de origen</p> | <p>No se ha presentado una situación en la que Alpina haya tenido que retirarse de algún mercado. Sigue trabajando por la perdurabilidad en los mercados exteriores, haciendo énfasis en la originalidad de sus líneas de producto, demostrando al mundo los setenta años de experiencia en su sector.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Ciclo de Vida de Vernon

E) Teoría de Redes

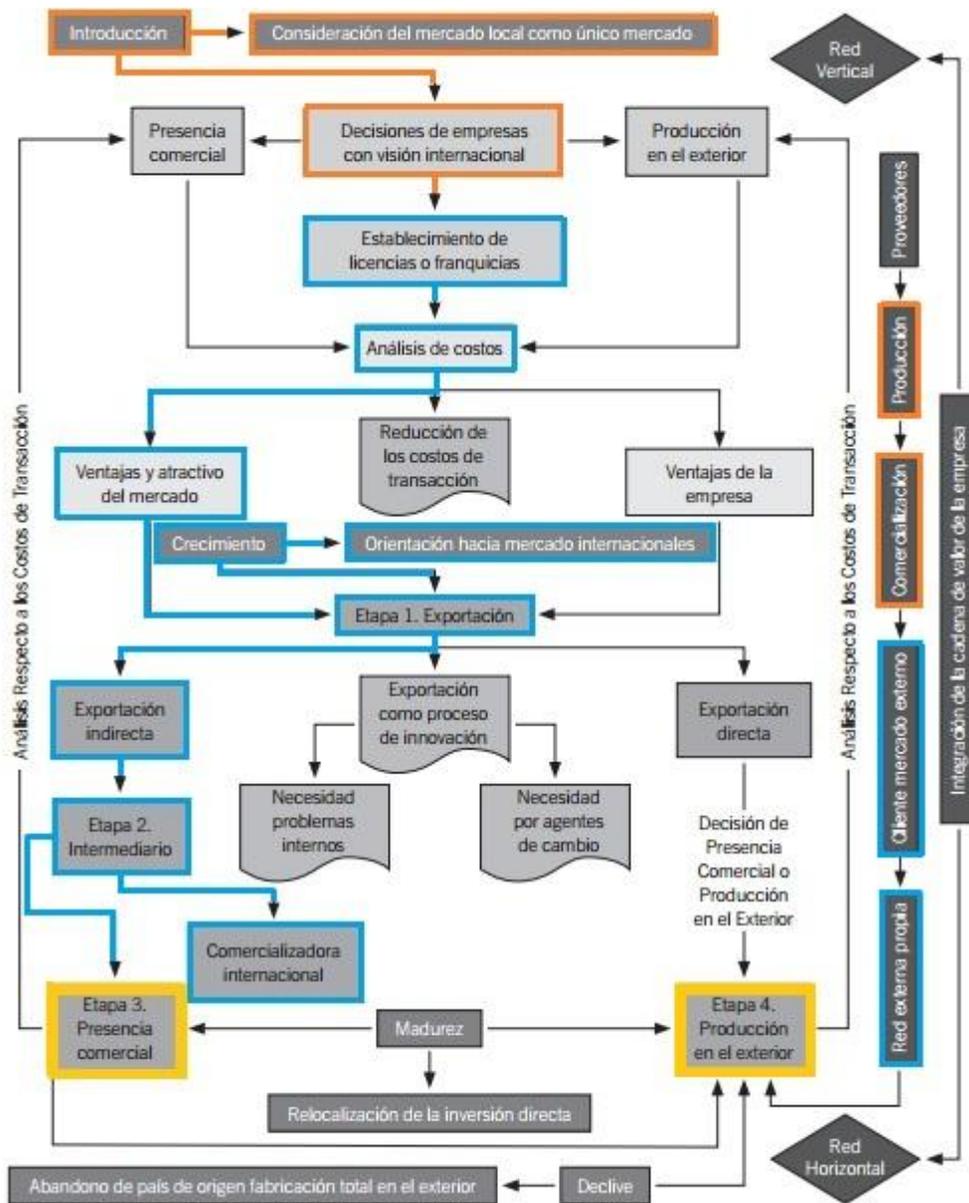
Partiendo de que las redes y contactos que la empresa posea determinarán un curso óptimo de oportunidades y reducción en costos, este modelo se contrasta con Alpina en que la empresa cuando asume la tarea de internacionalizarse a sus países vecinos, lo lleva a cabo a través de calculados intentos soportados en la experiencia de las empresas distribuidoras e intermediarios ecuatorianos y venezolanos. En el mercado colombiano duró mucho tiempo catalogada como empresa iniciadora, pues tenía un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores. Más adelante llega los países latinoamericanos como una rezagada, para finalmente apuntar a mercados que imponen otro tipo de condiciones en infraestructura, recursos, alianzas, presupuesto y direccionamiento como lo es Estados Unidos, como una empresa internacional donde la externalización de las relaciones es imperativa, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red local están totalmente consolidadas.

Desarrollo de la Ruta de Internacionalización de Alpina

Habiendo estudiado las distintas teorías de internacionalización propuestas por teóricos, contrapuestas con el trayecto desarrollado por el arquetipo elegido, el Grupo Danone y posteriormente relacionadas con el proceso que ha presentado Alpina, el siguiente gráfico muestra la síntesis de la ruta de internacionalización de la empresa colombiana.

Siendo líder en el sector lácteo en su país de origen, toma la decisión de encaminar sus esfuerzos a los mercados extranjeros, comienza exportando tentativamente a través de terceros. Posteriormente, instala oficinas comerciales en países geográficamente cercanos, adquiere experiencia, genera redes y alianzas estratégicas para penetrar con mayor fuerza los mercados. Instala plantas de producción y da paso a la cadena de distribución.

Su mayor reto surge en los últimos años, ingresar al mercado estadounidense, en el cual a través de un gran esfuerzo y una gran inversión, construyen su planta de producción y red de distribución en el país anglosajón.



Grafica 18 Ruta de Internacionalización de Alpina

Fuente: Formato tomado de Aproximación al Proceso de Internacionalización de las Empresas: El Caso Colombiano, Andrés Castro. Ruta diseñada por Carolina Moreno y Sergio Pineda.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones

A través del análisis de las teorías de la internacionalización y su contraste con un caso de éxito como lo es el Grupo Danone, se pudo comprobar la universalidad de los planteamientos. La teoría referente al proceso de globalización de las empresas se ha construido a través del seguimiento de las principales y mejores empresas multinacionales, lo cual resalta la importancia de Alpina como organización dirigida a penetrar mercados en el extranjero, ya que si su trayectoria se puede clasificar según los modelos es porque algo ha estado haciendo correctamente.

El Grupo Danone se posiciona actualmente como un gran líder en el sector de los lácteos, ¿qué le hace falta a Alpina para alcanzar una meta tan ambiciosa? Principalmente experiencia, al arriesgarse a generar e invertir en nuevos proyectos, construir nuevas redes e innovar como ventaja abanderada, la empresa puede probarse en nuevos territorios, con nuevos clientes y brindar nuevas soluciones. Actualmente cuenta con el respaldo de ser una de las tres principales compañías del sector susodicho en Colombia, situación de antaño por la cual Danone ya atravesó en su país natal.

Tanto desde la perspectiva económica como la de proceso y de redes, Alpina ha desarrollado su proceso de internacionalización hallando una conjunción de los tres, aun siendo así se considera que la empresa ha guiado su inversión, esfuerzos y estrategia, en su mayoría, por la perspectiva de proceso. En donde tras una serie de etapas y la experiencia que va adquiriendo, su nivel de penetración en los mercados internacionales va aumentando.

Si ha de experimentar con nuevas ideas, Alpina podría seguir el trayecto de la empresa europea al analizar si adquiriendo otras empresas en el extranjero, de producción distinta a la de lácteos sin salirse del macro sector alimentos, y en un futuro diversificar sus líneas de negocio e internacionalizarse por esos nuevos canales.

En cuanto al sector lácteo del país será importante realizar una integración e incrementar el dialogo entre productores y consumidores, ya que el tema de informalidad en el mercado sigue siendo una constante en el sector.

Se recomienda hacer un análisis de mercado en cuanto al referente de consumidores a los que atiende la empresa Colombiana Alpina; pues se ha encontrado que el perfil de consumidores a los que atiende principalmente la empresa corresponden a un perfil económico alto Sin embargo, el perfil socio- económico al que responde la población en el país hace alusión a un mayor porcentaje de población en condición de clase media en comparación a la clase alta.

Finalmente debido a la naturaleza dinámica y a los retos que suponen para la empresa la expansión de sus funciones a un terreno internacional, será imprescindible que al igual que el comportamiento propio de la organización, los integrantes de la empresa y quienes estén vinculados con el sector, desarrollen procesos sistemáticos bajo un propósito común. Pues si llegasen a presentarse fallas en los funciones realizadas por los empleados se podría ver comprometido el proceso de internacionalización de la empresa.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achinstein, P. (1976). *Los Modelos Teóricos*. México: Suplementos III/8.
- Alpina. (2013). *Informe de Sostenibilidad Alpina*. Recuperado el 18 de 11 de 2014, de Alpina:
http://informesostenibilidadalpina.com/informe_completo/informe_completo.html
- Alpina. (2014). *Alpina Quiénes Somos: Historia*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de <http://alpina.com/quienes-somos/historia/>
- Alpina. (s.f.). *Alpina Quiénes Somos: Historia*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de <http://alpina.com/quienes-somos/historia/>
- Aragón Sánchez , A., & Monreal Pérez, J. (2008). La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española. *Revista internacional de la pequeña y mediana empresa*, 20-45.
- Bohórquez, N., Buitrago, A., Jóya, M., Montaña, X., & Rivera, H. A. (2014). *Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de http://pasaporte.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/pi-DI-135_Admon_final-web.pdf
- BRP Benchmark Credit and Market Analysis Tools . (2012). *Reportes Sectoriales. Sector Lácteos*. Isi Emerging Markets.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1979). *A theory of international operations*. North Holland, Amsterdam: European research in international business.
- Cardozo, P. P., Chavarro , A., & Ramírez, C. A. (Noviembre de 2007). Teorías de Internacionalización. *Revista Panorama N°3*, 4-23.

- Centro Virtual de Negocios. (3 de Abril de 2014). *Comportamiento en el comercio exterior del Sector Lácteo Colombiano*. Obtenido de <http://www.centrovirtualdenegocios.com/informes-cvn/item/266-comportamiento-en-el-comercio-exterior-del-sector-l%C3%A1cteo-colombiano>
- CEPAL. (2001). *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*.
- Danone. (1996). *La Construction du Groupe Images du Groupe*. París: Groupe Danone.
- Danone. (2010). *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa / 2010*. España.
- Fedegan. (Agosto de 2014). *fedegan.org.co*. Obtenido de [fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co):
<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>
- Fedegan. (Agosto de 2014). *Fedegan.org.co*. Obtenido de [Fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co):
<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>
- Gonzales, J. P. (19 de Julio de 2013). *Alpina: un caso de innovación para la competitividad*. Colombia.
- Hollensen , S. (2011). *Global Marketing A Decision Oriented Approach*. England: Pearson.
- Hymer. (1976). *The international operations of nacional firms. A study of direct foreign investment*. Boston: MIT Press.
- Kindleberger. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
- Morales, O. A. (2003). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. Bogotá: Facultad de Odontología, Universidad de los Andes. Obtenido de <file:///C:/Users/Sebastian%20Mc/Downloads/FUNDAMENTOS%20DE%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.pdfv>
- Parra Acosta, J. F. (2014). *Danone, una empresa de Proyección Mundial con una Estrategia de Expansión Internacional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

Proexport. (2011). *Sector Lácteo en Colombia*. Bogotá.

Proexport Colombia. (Enero de 2011). *Perfil Lácteo Colombia*. Obtenido de Perfil Lácteo Colombia: <http://portugalconcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>

Propais. (Septiembre de 2013). *propais.org.co*. Obtenido de propais.org.co: <http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sobre-el-sector-lacteo-colombiano.pdf>

Rialp. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de las empresas. *Información Comercial Española (ICE)*(781), 117-128.

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington Books.

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario.