

## ANEXO 1.

Entrevista a Cesar Caicedo. Presidente de Colombina.

Colombina es el clásico ejemplo de una empresa familiar que se convirtió en multinacional. De tener un pequeño negocio en Cali en los años veinte, hoy es una transnacional con presencia en 40 países, en donde compite de tú a tú contra las grandes multinacionales del consumo masivo.

Su presidente, el economista César Caicedo, está jugando en las grandes ligas. No sólo por estar en España, Australia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos, entre otros, sino porque se está enfocando hacia los grandes mayoristas y cadenas del tamaño de Wal-Mart.

Ahora, contempla la posibilidad de jugar duro en el mercado de valores. El primer paso lo dio hace poco, con dos colocaciones de bonos que resultaron muy exitosas en el mercado. El segundo paso, ¿una emisión de acciones?

### **¿Qué tan dulce pinta esta Navidad?**

Yo creo que bien. Las noticias internacionales son positivas y hay datos muy buenos llegando del Brasil. Todo eso repercute en la confianza del consumidor y eso se traduce en ventas. Los compradores mayoristas se comportan según el estado de ánimo. Y, afortunadamente, los ánimos lújubres de principio de año ya se empiezan a despejar.

### **¿Cómo van las ventas ?**

Bien. Este año vamos a cerrar con un crecimiento de 14 por ciento.

### **¿Eso está por encima de la industria?**

Así es. Hemos hecho algunas comparaciones con otras compañías y nos damos por bien servidos. Claro está que el tipo de productos que nosotros vendemos son menos dados a verse afectados por épocas de crisis.

### **¿Por qué?**

Porque son productos de precios bajos. En momentos de dificultad la gente deja de consumir productos costosos -como los electrodomésticos- y aplaza

decisiones de gran envergadura como invertir en casa o carro. Esa platica de sobra la usan a veces para consumir productos como los nuestros, que dan mucha satisfacción por muy poco precio. Es un negocio con un gran componente anticíclico.

Usted dice que las ventas han aumentado 14 por ciento ¿Y en unidades? En una cifra muy similar. Yo diría que del orden del once por ciento. La verdad es que subir precios es muy difícil en un mercado tan competido como el nuestro.

### **¿Y cómo van a hacer ahora que los precios mundiales del azúcar están disparados?**

Ser más recursivos. Mucho mas cuidadosos en los gastos y costos.

Pero es que no es cualquier cosa: el precio del azúcar se ha duplicado este año. Ha pasado de 12 a 24 centavos por libra

La verdad es que en algo nos ha tocado subir los precios del producto final, pero ha sido muy poco. El ambiente ultra competitivo de la industria no nos deja. Por eso nos toca buscar los ahorros en diversas parte de la compañía y en el crecimiento de volúmenes. Con estas dos estrategias hemos logrado sobreaguar esta situación de los precios internacionales del azúcar.

### **¿Y va para largo?**

Pues por lo menos así lo indican los Futuros, sí.

### **¿Cuál es la razón? ¿Por qué tan altos los precios?**

La principal razón es una mala cosecha de la India, que tradicionalmente ha sido un país exportador de azúcar y este año le tocó volverse importador. A eso se suma que Brasil -otro de los grandes productores mundiales- se está volcando a producir Etanol con base en caña de azúcar, dados los altos precios del petróleo. Eso va mermando la oferta disponible y eleva el precio.

### **¿Es más rentable producir Etanol que alimentos?**

Por lo que tengo entiendo, hoy están muy parejos. Los que producen Etanol tienen que construir plantas nuevas y eso tiene unos costos muy elevados. Yo pensaría que le están apostando en gran medida a que los precios del petróleo recuperen los niveles del año pasado.

Dice usted que para compensar los altos precios del azúcar ha tenido que recortar gastos. **¿A qué exactamente le está echando tijera?**

En empaques estamos buscando diseños y envolturas más livianas, de menor densidad. En las plantas estamos trabajando más volúmenes. Y en los gastos de mercadeo nos estamos apretando el cinturón.

**¿Cómo les ha ido con la entrada al segmento de galletas saladas?**

Muy bien, estamos muy contentos. La verdad es que el comercio nos ha recibido muy bien. Este es un mercado muy difícil, porque está muy concentrado y creo que la competencia siempre es buena.

Tan buena que Pepsico acaba de meterse a ese mismo mercado. Es un competidor de mucho respeto. Ellos han entrado con un modelo de negocio interesante. Vamos a ver. La pelea es peleando.

Peleando con Nestlé, con Kraft, con Pepsico y con todas las multinacionales que se disputan ese mercado.

Para Colombina es muy importante tener competidores de talla mundial. No sólo compañías extranjeras, sino también colombianas de gran proyección como Nacional de Chocolates. Son competidores de mucho respeto que nos obligan a ser cada día más competitivos.

Le cambia la voz cuando habla de eso, Así es. Los mercados de consumo masivo son los más competidos. Es motivo de mucho orgullo para los colombianos que una empresa como Colombina no solo esté dando la pelea, sino que esté creciendo de manera importante en estos mercados, ganando participaciones en los diferentes negocios en los que estamos.

**¿Cuáles?**

Negocios de dulcería, chicles, galletas, chocolates, conservas con la marca la Constancia. Hoy por ejemplo competimos contra una gran marca multinacional como Fruco, de la estadounidense Unilever. Eso refleja que estamos hechos para realizar grandes cosas.

De todos esos segmentos que me acaba de mencionar, chicles, galletas, dulces, chocolates, conservas, **¿Cuál es el más rentable?**

El negocio más grande para nosotros sigue siendo dulcería que suma más o menos un 40% de nuestras ventas.

**¿Cuánto es la participación de ustedes en el mercado de galletas?**

Entre galletas saladas y dulces, un 13 a 14 por ciento.

**¿Están pensando en incursionar en nuevos segmentos?**

Por ahora no. Por ahí tenemos lanzamientos para el otro año, pero eso sí no se lo puedo contar todavía –

**Deme la chiva**

No, cómo se le ocurre. Me haría el harakiri. A mis competidores no les puedo dar esa ventaja.

Se la volteo. **¿Está pensado en eliminar algunas líneas?**

Ya hemos eliminado algunas líneas pequeñas de exportación. La revaluación del peso nos obliga a repensar algunos negocios que tenemos en países lejanos. Con la tasa de cambio actual y con el precio del azúcar por las nubes, no pudimos seguir con las mismas ofertas de antes. Entonces nos ha tocado salir de algunas líneas afuera. Por suerte son pocas.

**¿Entonces el golpe es por partida doble? ¿Por azúcar y por dólar?**

Sí. Eso nos ha afectado. Lo bueno entre comillas es que todos estamos en las mismas: los brasileños también tienen revaluación y se enfrentan al mismo problema de los precios internacionales del azúcar.

A propósito de Brasil, **¿En cuántos países está Colombina presente?**

Nosotros le vendemos entre 40 a 50 países, porque la base de clientes fluctúa.

**¿Todo vía exportaciones?**

Tenemos planta en Guatemala para Centroamérica y el Caribe. El resto sí lo atendemos desde nuestras plantas de Colombia

**¿Qué porcentaje de los ingresos son por exportaciones?**

Un 30 por ciento corresponde a exportaciones y a la operación internacional

Colombina hace parte de las empresas colombianas que salieron este año a colocar bonos. **¿Cómo les fue?**

Súper bien. Hicimos dos colocaciones que fueron todo éxito. La primera, por cincuenta mil millones de pesos. La segunda, por cien mil millones. En ambos casos obtuvimos una demanda de casi tres veces lo que estábamos ofertando. Eso nos tiene felices.

**¿Tan felices como para listar sus acciones en la Bolsa?**

Sí. Nosotros queremos salir a la bolsa. Pero por ahora sólo estamos en el tema de los bonos. A futuro estamos considerando una posible emisión de acciones. Hemos visto que en Colombia y Brasil este mecanismo se ha convertido en un excelente vehículo para capitalizar empresas y generarle muy buenas rentabilidades a los fondos de pensiones e inversionistas independientes.

**¿En un futuro qué tan cercano?**

No tan cercano, aunque, como dicen los americanos: nunca se sabe.

**¿Pero ya contrataron alguna banca de inversión?**

No, para nada. Vamos despacio pero seguro.

**¿Quiénes son hoy los dueños de Colombina?**

Colombina es una compañía fundada a comienzos del siglo pasado que hoy tiene muchos accionistas.

**¿Descendientes de don Hernan Caicedo, el fundador de la compañía?**

Sí, descendientes familiares

*Fuente: Entrevista Caracol radio. Diciembre 2009*

## ANEXO 2.

### Sector Cacao: Producción efectiva y estimada de cacao.

	EFECTIVA		PREVISTA	TASAS DE CRECIMIENTO	
	Promedio 1988-1990	Promedio 1998-2000	2010	1988-90 a 1998-2000	1998-2000 a 2010
	<i>miles de toneladas</i>			<i>por ciento anual</i>	
<b>MUNDO</b>	<b>2 460</b>	<b>2 905</b>	<b>3 700</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>
<b>EN DESARROLLO</b>	<b>2 460</b>	<b>2 905</b>	<b>3 700</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>
<b>ÁFRICA</b>	1 414	1 999	2 500	3,5	2,1
Camerún	123	125	129	0,2	0,3
Côte d'Ivoire	793	1 249	1 610	4,6	2,3
Ghana	296	410	490	3,3	1,6
Nigeria	160	181	212	1,2	1,4
Otros	42	34	59	-2,1	5,1
<b>AMÉRICA LATINA Y CARIBE</b>	629	397	520	-4,5	2,5
Brasil	347	141	180	-8,6	2,2
Colombia	51	38	27	-2,9	-3,1
Rep. Dominicana	48	36	44	-2,8	1,8
Ecuador	95	86	94	-1,0	0,8
México	43	35	37	-2,0	0,5
Otros	45	61	138	3,1	7,7
<b>LEJANO ORIENTE</b>	417	509	680	2,0	2,7
Indonesia	118	395	574	12,8	3,5
Malasia	230	52	43	-13,8	-1,7
Papua Nueva Guinea	41	40	45	-0,2	1,1
Otros	28	22	18	-2,4	-1,8

Fuente: [www.fao.org](http://www.fao.org)

## ANEXO 3.

### Sector Cacao: Comercio efectivo y estimado de cacao.

	EXPORTACIONES					IMPORTACIONES				
	Efectiva		Prevista	Tasas de crecimiento		Efectiva		Prevista	Tasas de crecimiento	
	Promedio 1988-1990	Promedio 1998-2000	2010	1988-90 a 1998-2000	1998-2000 a 2010	Promedio 1988-1990	Promedio 1998-2000	2010	1988-90 a 1998-2000	1998-2000 a 2010
<b>MUNDO</b>	1 765	2 220	2 994	2,3	2,8	1 723	2 337	2 961	3,1	2,2
<b>EN DESARROLLO</b>	1 765	2 220	2 994	2,3	2,8	176	334	334	6,6	0
<b>ÁFRICA</b>	1 225	1 731	2 335	3,5	2,8	2	4	9	7,1	0
<b>AMÉRICA LATINA</b>	236	97	130	-8,5	2,7	7	70	29	25,7	-7,7
Brasil	112	3	23	-30,4	20,3	61	14			-12,5
Colombia	6			-23,8		1	2			4,5
Ecuador	57	48	43	-1,8	-1	2				
México	1	2		7,9		4		8		5,9
Otros países										
Latinoamericanos	61	46	64	-2,8	3,1	7	1	5	-15,6	13
<b>CERCAÑO ORIENTE</b>						5	31	29	21	-0,5
<b>LEJANO ORIENTE</b>	304	391	529	2,5	2,8	162	230	267	3,5	1,4
<b>DESARROLLADOS</b>						1 547	2 002	2 627	2,6	2,5
<b>AMÉRICA DEL NORTE</b>						335	487	505	3,8	0,3
<b>EUROPA</b>						1 030	1 323	1 934	2,5	3,5
CE						921	1 233	1 845	3	3,7

Fuente: [www.fao.org](http://www.fao.org)

#### ANEXO 4.

Sector Cacao: Consumo efectivo y estimado.

	EFFECTIVA	PREVISTA	TASAS DE CRECIMIENTO		
	Promedio 1988-1990	Promedio 1998-2000	2010	1988-90 a 1998-2000	1998-2000 a 2010
	<i>miles de toneladas</i>		<i>por ciento anual</i>		
<b>MUNDO</b>	2 164	2 833	3 554	2,7	2,1
<b>EN DESARROLLO</b>	787	1 053	1 284	3	1,8
<b>ÁFRICA</b>	180	366	450	7,4	1,9
<b>AMÉRICA LATINA</b>	400	338	356	-1,7	0,5
Brasil	235	200	212	-1,6	0,5
Colombia	44	37	41	-1,7	0,9
México	42	32	32	-2,7	0
Ecuador	40	36	35	-1	-0,3
Otros	39	33	36	-1,7	0,8
<b>CERCANO ORIENTE LEJANO ORIENTE</b>	5	27	44	18,4	4,5
<b>DESARROL LADOS</b>	1 377	1 780	2 270	2,6	2,2
<b>AMÉRICA DEL NORTE</b>	285	476	703	5,3	3,6
Canadá	23	48	69	7,6	3,4
Estados Unidos	262	428	634	5	3,6
<b>EUROPA</b>	916	1 186	1 433	2,6	1,7
CE	816	1 095	1 348	3	1,9

#### ANEXO 4.

Entrevista a Andrés Gonzales. Gerente de Quala.

La periodista Paola Ochoa, directora de Hora de los Negocios y miembro de la mesa de trabajo de 6 a.m. de Caracol entrevista a Andrés González, gerente General de Quala.

Quala es una de esas multinacionales colombianas que adora tener bajo perfil, pese a jugar en las grandes ligas: Vende más de 500.000 millones de

pesos al año, tiene 3.200 empleados, comercializa 28 marcas y tiene fábricas en cinco países de América Latina.

Como si fuera poco, pelea de tú a tú con las grandes multinacionales del consumo masivo en el mundo, como Nestlé, Colgate, Unilever, Kraft, Nabisco o Procter & Gamble.

Sus marcas están en todos los rincones del país: Frutiño, Quipitos, Bonice, Instacrem, Doña Gallina, La Sopera, Ricostilla y muchas otras más. Su última conquista: el mercado de cuidado personal, con estrellas como los champús Savital y Ego.

Ahora, sus ojos están puestos en Brasil, un mercado cinco veces más grande que el colombiano. Hace tres meses, Quala montó una operación en Sao Paulo, para introducir una nueva marca en ese mercado: Ice-Gurt, un yogurt congelado similar al Yogoso.

Como si fuera poco, Quala fue galardonada la semana pasada como la mejor empresa para trabajar en Colombia. Según el último estudio de la multinacional Great Place to Work, no existe mejor lugar para trabajar en el país como esta compañía, modelo de innovación en toda América Latina.

Felicitaciones por el premio a la mejor empresa para trabajar en Colombia...

Muchas gracias. Estamos felices los 3.200 empleados.

### **¿Con cuántos arrancaron?**

Con siete empleados. Eso fue hace 28 años, en un garaje de veinte metros cuadrados. Era una bodega sobre la Avenida Boyacá, donde producíamos InstaCrem, nuestro primer producto en el mercado.

### **¿Qué presencia tienen hoy en Colombia?**

Tenemos distritos en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Bucaramanga y contamos con agencias de ventas tienda a tienda en 18 ciudades adicionales.



### **¿Y en cuántos países están presentes?**

Tenemos plantas en México, República Dominicana, Venezuela y Ecuador. Y hace tres meses ingresamos al Brasil, que es nuestra gran movida del año.

### **¿En qué consiste exactamente ese negocio en Brasil?**

A Brasil estamos entrando con un negocio de maquila. Creemos que es el modelo más adecuado para empezar en ese mercado, dado el tamaño de la operación.

### **¿Maquilar qué?**

Nosotros estamos produciendo un producto que acá se conoce como Yogoso, pero que allá se llama Ice-Gurt. Es un yogurt congelado. Una compañía láctea brasilera nos lo produce y nosotros después lo empacamos y distribuimos, bajo nuestro propio esquema de distribución.

### **¿Exactamente en dónde?**

En Sao Paulo tenemos la operación. Y en Campiña tenemos los maquiladores.

### **¿Vienen más productos?**

Por ahora no tenemos nada más pensado para Brasil. Nuestros planes a corto plazo son dedicarnos a lograr el éxito con el yogurt.

### **¿Y en Colombia?**

En Colombia estamos enfocados en tres negocios: refrescos en polvo, caldos y recientemente cuidado personal. En total, tenemos 28 productos.

### **¿Y cómo les ha ido en el mercado de cuidado personal?**

Muy bien. Hoy somos la tercera compañía de champús del país, con nuestras marcas Ego, Savital y Frutive. En cremas dentales estamos de segundos, con nuestra marca Fortident.

Ese era un mercado reservado exclusivamente para las grandes multinacionales..

Hoy, entre champús y cremas dentales, ya somos el tercer jugador más grande del país, detrás de Unilever y Procter & Gamble.

### **¿No es un poco como David contra Goliat?**

Lo digo con mucho orgullo y con mucho respeto: nosotros competimos con grandes compañías como Nestlé, Colgate o Unilever. La esencia de Quala es llevar productos muy innovadores, muy colombianos, para poder competir de tú a tú con esas firmas tan grandes y poderosas.

Incluso hasta los han copiado...

Sí, claro. Nosotros fuimos pioneros en el mundo con el caldo de costilla. Hoy ese producto lo comercializan las grandes multinacionales bajo las marcas Knorr o Maggi, en 30 países diferentes.

### **¿Qué se siente sacar a una multinacional de un mercado, como el caso de los refrescos en polvo?**

Nuestro único competidor en ese mercado es Kraft y su marca Tang. Ellos retiraron a comienzos del año la línea Fresco Royal. Hoy somos dueños absolutos de ese mercado, con 97 por ciento de participación.

### **¿Qué participación tienen en el mercado de sopas y caldos?**

En caldos somos los líderes del mercado desde hace un año, con un 45 por ciento de participación. Y en sopas tenemos 35 por ciento del total del mercado.

### **¿También se metieron al negocio de los condimentos?**

En condimentos estamos con nuestra marca Del Fogón y, recientemente, compramos Sasoned.

### **No veo por ningún lado a Bonlce o Quipitos...**

Por supuesto que sí! Bonlce es una unidad de negocios muy importante para nosotros y Quipitos es nuestra golosina por excelencia.

### **¿Cómo les ha ido en otros países, especialmente en Venezuela?**

En Venezuela tenemos nuestra planta en Valencia. Allí estamos adaptando todos nuestros esquemas de negocios, para operar de la mejor manera con la restricción que hay en la frontera y con los pagos Cadivi. Es una operación que lleva más de 10 años y estamos haciendo todo lo posible por mantenerla.

### **¿Todo es qué?**

Es un tema muy complejo, realmente no podría dar más detalles. Pasa por todas las estrategias de rentabilización, de operación y de disminución del riesgo al máximo.

### **¿Pero piensan quedarse?**

Sí, claramente.

### **¿Cómo van en México?**

México es uno de los mercados más interesantes para nosotros. Estamos muy esperanzados en tener una operación muy sólida y muy grande en el mediano plazo. En este momento, estamos ingresando con nuestras primeras marcas.

### **¿Cómo cuáles?**

El año pasado, por ejemplo, lanzamos EGO, nuestro champú para hombres.

Es la primera marca que lanzamos de manera simultánea en México, Ecuador, Venezuela y Colombia. Son nuestros primeros pinitos como multinacional.

### **¿Han pensado en comprar compañías en estos países?**

En esos países, no. En Colombia, sí estamos muy abiertos a contemplar otras estrategias de crecimiento diferentes al lanzamiento de marcas propias.

### **Están en conversaciones con alguien?**

Por ahora no, pero estamos muy abiertos a comprar algo.

**Hace unos meses se dijo lo contrario: que Quala estaba en venta y que la Compañía Nacional de Chocolates quería comprarla...**

Falso de toda falsedad. Nosotros no estamos en venta. Por el contrario, estamos dichosos con nuestra empresa y con los nuevos planes de expansión e internacionalización.

**Por sus respuestas, deduzco que 2009 fue un buen año para ustedes...**

Fue un año bastante positivo. La verdad pensamos que iba a ser más apretado, pero afortunadamente vamos a exceder todos nuestros presupuestos. Según mis cálculos, vamos a tener un crecimiento en las ventas de dos dígitos, alrededor del 10 por ciento.

**¿Y 2010 pinta mejor?**

El año 2010 está apretado. Creemos que la crisis económica sigue ahí latente. Sin embargo, tenemos planes agresivos para seguir creciendo.

**¿No han pensado en salir a Bolsa?**

No. Nuestro manejo societario continuará siendo el mismo que tenemos hasta la fecha.

**¿Ni siquiera a colocar bonos?**

Nosotros estamos en una posición de financiamiento pequeño. Por ahora, no tenemos la necesidad de salir a conseguir crédito de manera masiva.

**Por esta época, empieza la negociación entre grandes cadenas y proveedores. ¿Cómo pinta el pulso?**

Nosotros tenemos excelentes relaciones con Exito, Carrefour y todas las cadenas. Por ahora no estamos pensando en ninguna negociación, pero seguramente el año entrante nos tocará sentarnos y llegar a una relación gana-gana con las cadenas.

*Fuente: Entrevista Caracol radio. Diciembre 2009*

## ANEXO 5.

### Entrevista a Guillermo Ponce de León, Ex – Gerente General de Casa Luker

#### Casa Luker Seguirá Expandiendo Sus Negocios

Bajo el convencimiento de que para incentivar el consumo es necesario crearle hábitos a las familias, el presidente de Casa Luker, Guillermo Ponce de León, explora nuevas oportunidades de negocios para la Casa Luker, que por estos días celebra 100 años de actividades en el país.

La semana pasada anunció la incursión de la empresa en el mercado de las golosinas y así como el de las pulpas de fruta para el hogar. El pensamiento de Ponce de León va en contravía de quienes dicen que hay que desinvertir en algunas líneas del negocio para concentrarse sólo en una. Es por esto que no descarta la posibilidad de seguir comprando marcas para fortalecer el negocio de Casa Luker.

**La visión de algunos empresarios es que para crecer económicamente es recomendable especializarse en una sola línea de negocio. ¿Por qué la filosofía de Casa Luker va en contravía? .**

Yo pienso que la diversificación y las alianzas son muy importantes. Creemos que nuestro sistema de distribución más el concepto de manejo de mercadeo nos dan un mayor valor. Hace un tiempo pensábamos que la distribución sólo nos daba todo ese valor y salíamos y le ofrecíamos nuestros sistemas de distribución a terceros. Ahora estamos convencidos de que la unión es una manera de crecer rápido y de hacerlo bien.

**Pero más allá de las alianzas se podría decir que Casa Luker es un gran comprador?.**

Tenemos la visión de que comprar y desarrollar marcas resulta interesante para el negocio. Hace poco compramos Pascual en Panamá, empresa líder en galletería en ese país. Estamos en el negocio del café, del chocolate; tenemos la marca de atún Vikingos, varias marcas de aseo como la Joya y Cristalino, y estamos incursionando en otros proyectos. Eso nos ha permitido tener desarrollos en el corto tiempo.

**¿Y cuál es la próxima marca que van a comprar? .**

Estamos mirando posibilidades. Todo el tiempo vivimos en función de estudiar los mercados para acceder a las oportunidades en el momento preciso.

### **¿Cómo les va con las marcas en los mercados internacionales?**

Posicionar marcas en el mundo es muy complejo. Se requiere mucho dinero para lograr el nivel de recordación, máxime cuando competimos con marcas de grandes multinacionales que tienen toda la infraestructura y el capital para invertir. Pero es un reto interesante y estamos fortaleciéndonos para lograrlo.

### **¿A dónde están exportando los productos? .**

Hemos vendido cacao a Chile, Perú, México, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Europa Oriental, Holanda y Rusia. Como producto terminado estamos llegando a Panamá, Venezuela, Estados Unidos, España e Inglaterra.

### **¿Cuál es la meta que tienen para los próximos años? .**

Estamos adecuando nuestros productos a las costumbres de los diferentes países, ya lo hicimos en México con un chocolate especial que estamos fabricando para ese país y con una Harina de Maíz Precocida que estamos adaptando a la costumbre Centroamericana. Para nosotros la clave está en adaptar cada producto a cada mercado, con el fin de alcanzar un nivel competitivo y llegar a nuevos destinos.

### **¿La estrategia está dando resultados? .**

En éste como en todos los negocios hay que crear el hábito de consumo. Es la tarea que debemos hacer luego del lanzamiento de cada producto. Es lo que hacen todas las compañías de alimentos y en términos generales pienso que todos los productos tienen cabida en el mercado. Hay consumidores para todo.

### **¿A nivel local qué proyectos hay?.**

Estamos cumpliendo 100 años por esta época y para celebrarlo decidimos cambiar nuestra imagen para estar más a tono con las tendencias del consumidor joven y de la internacionalización de la economía. Estamos incursionando en el mercado de las golosinas y seguimos estudiando más posibilidades para fortalecer la empresa en el mercado colombiano.

### **¿Cómo le fue a la empresa el año pasado?.**

Nuestras ventas sumaron 260 millones de dólares, de las cuales un 24 por ciento se generaron en el mercado externo. Algo muy interesante de los

resultados del año pasado es que el 16 por ciento de nuestros ingresos correspondieron a la venta de productos lanzados en los últimos tres años.

### **¿Cómo ve el TLC?**

Personalmente tengo una diferencia conceptual entre lo que es el TLC para empresas como la nuestra y lo que significa para Colombia. En el contexto de los negocios considero que hay oportunidades interesantes pero también se presentarán muchas dificultades. Todo es cuestión de suerte y adecuar los productos al mercado norteamericano porque lo que producimos nosotros también se lo hacen en otros países, así que hay que buscar el nivel de competitividad para que nos compren a nosotros y no a los demás productores.

Y para el país considera que es bueno por las oportunidades de empleo y desarrollo.

### **¿Y sobre la reelección?**

Mi opinión personal, ya no como vocero de la empresa, es que Colombia, igual que otros países, merece la oportunidad de reelegir un presidente si considera que está haciendo las cosas bien. Aquí lo importante es que todos los ciudadanos voten y sean conscientes de la responsabilidad que esto implica, porque finalmente la reelección es una alternativa más. El pueblo es quien elige.

*Fuente: [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com), archivo, 2006*