La experiencia de la Alianza Team en el mercado de las grasas y aceites en Colombia y Latinoamérica

The Alianza Team Experience in the Colombian and Latin American Oils and Fats Market

Mauricio Campillo[1]

Resumen

Se presenta la experiancia de Alianza Team Colombia, desde su constitución en 1999, su estructura y organización, las etapas de conformación y fortalecimiento en las áreas de operación, inversión, desarrollo y mercados. Se analiza la participación de este grupo en los mercados de aceites y grasas a nivel nacional e internacional y en particu-lar su experiencia con los productos relacionados con el sector de la palma de aceite.

Palabras Clave

Alianza Team,
Mercado de aceites y grasas,
Competitividad,
Estructura *holding*.

Summary

This paper presents the Alianza Team Colombia experience since its creation in 1999, its structure and organization, development stages and strengthening in the areas of operations, investment, development and markets. The paper also analyzes the participation of the Group, which comprises six companies, in the oils and fats market at national and international level, and particularly, the group's experience with products related to the oil palm sector.

1 . Presidente de la Alianza Team Colombia.
Nota: Editado por Fedepalma.

Compartiremos la experiencia de la Alianza Team en Colombia en estos cuatro años y medio de vida: su visión, estrategia, misión, objetivos, aciertos, dificultades, temas, retos y logros.

El origen de la constitución de la Alianza Team fue en enero de 1999, y partió de la inquietud por parte de diferentes accionistas de diferentes compañías que veían circunstancias que se debían transformar en la industria de aceites y de la cadena de oleaginosas, y miraban lo que pasaba en otras industrias de otros países, como la aeronáutica, de los supermercados y de telecomunicaciones. En Colombia las condiciones eran de una alta concentración de la industria, una competencia internacional que ingresaba al país, un proceso de globalización mundial que cada vez se acentuaba más, y una competitividad de las empresas de gran tamaño y de ventajas estratégicas de ese tipo de jugadores.

Por ello aquí cabe la fábula que ilustra lo que sucede en el mundo actual, y hace referencia a dos liebres en una pradera escocesa. Dos liebres que nunca eran perturbadas, nadie las molestaba, se mantenían tranquilas en esa pradera, y un día divisaron dos perros. Las liebres empezaron a discutir si eran galgos o pastores. Discutieron y discutieron, llegaron los perros y se las comieron.

En la Alianza los accionistas en lugar de quedarse discutiendo sobre si la apertura de 1990, ya hace trece años, estaría o no afectando al sector, y si los temas del ALCA futuro y de los acuerdos bilaterales, del Mercosur o el Triángulo del Norte afectarían o no a la industria, entonces decidieron más bien buscar un esquema diferente para participar en el negocio.

Estrategia corporativa

La Alianza se conformó con base en tres grupos: el de propiedad de Acegrasas y Fagrave, y una comercializadora Grandinos S.A.; el de Grasyplast, compañía de envases pet y con Grasas S.A.; y el que era propietario de Gravetal, con sede en Medellín. Eran cuatro compañías en el sector de alimentos, haciendo todas lo mismo: aceites vegetales comestibles para la industria de panadería, confitería, galletería, etcétera. Se ocupaban de aceites de baja diferenciación, de alta diferenciación embotellados, margarinas de mesa, de cocina y una serie de productos adicionales convergiendo en los mismos mercados con los mismos productos.

Se trataba de una convergencia de mercados y de productos. Los accionistas acordaron cumplir con unas reglas de juego, con la convicción de que si a mediano plazo no hacían esa Alianza, prácticamente tenderían a desaparecer. Se aplicó el esquema y se hizo un enroque relativamente perfecto. Cada grupo tenía una participación determinada en cada una de estas compañías.

Se trató de una estrategia corporativa cuyos elementos fueron (Figura 1):

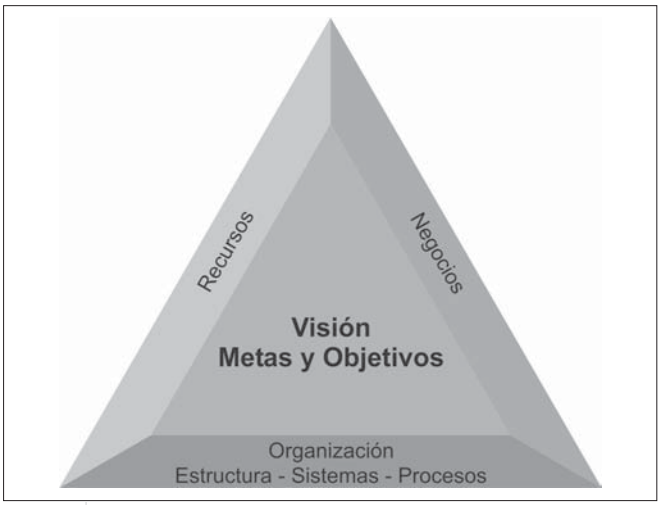


Figura 1 Elementos de una estrategia corporativa

Se partió de la visión de la Alianza Team: "Compañía de alimentos y derivados de aceites y grasa vegetales, preferida en Colombia y actor importante en el mercado regional de grasas y aceites". Se ha puesto una mega, y se sabía exactamente qué se quería al 2004, lo que se cumplió en el 2002, y se amplió de nuevo la mega o la visión al 2007, ahora en ejecución.

Una vez definida esa misión, megas y objetivos, se definieron los negocios. Eran seis tipos de negocios claramente definidos, independientes y diferentes, en la organización.

Luego se pasó a cuáles recursos se asignaban para cada uno de los negocios o cuáles se podrían compartir, con el fin de buscar cómo optimizarlos en la cadena de valor y crear más competitividad y más valor a la Alianza como tal.

Y entonces se definió el tipo de organización que se requería. Es una estructura *holding*, con los respectivos sistemas de información necesarios para competir en el mundo moderno y sus procesos. Y, además, un punto esencial que se tuvo en cuenta fue el del talento humano, el de los individuos dentro de la organización y dentro de esa estructura.

¿Qué es Alianza Team?

Con base en las anteriores definiciones se desarrolló la visión y la estrategia para buscar en el tema de cadena de valor una ventaja corporativa.

Team es una compañía multinegocios donde se manejan diferentes negocios con diferentes estrategias, mirando mejores productos o más bajos costos, o ambos, para obtener la ventaja competitiva que se requiere en un mundo globalizado.

La Alianza Team como séptima compañía que se crea encargada de toda la gestión de las seis empresas que forman parte de la Alianza Team, se encarga de todos los procesos en ellas.

Desde Team se manejan los diferentes aspectos: compras de materia prima; insumos de producción; programas de producción para las plantas teniendo en cuenta el pronóstico de ventas semanal; inventarios de materia prima en tránsito, en planta o de producto terminado; tesorería; manejo de bancos; relación con los aliados estratégicos; crédito y cartera; políticas de ventas; mercadeo y logística.

Concentrado en la Alianza como gestor de estas compañías y dentro de todo este proceso, se transfirieron las habilidades de las personas, el conocimiento y las mejores prácticas de manufactura a las siete empresas, y se gestiona desde Team todo lo de mejores prácticas y procesos.

Team fue certificada como Alianza bajo la norma ISO 9000, versión 2000, en gestión, estrategia y diseño para compañías de manufacturas en el sector de alimentos. Es la única compañía en América Latina certificada bajo la norma técnica ISO 9001 versión 2000, para gestionar y manejar estrategias en compañías de manufactura en el sector de alimentos.

Estructura *holding*

La organización se hizo con base en una estructura *holding*. Se cuenta con seis vicepresidencias para todas las compañías de la Alianza: financiera, mercadeo, ventas, jurídica o secretaría general, logística y de manufactura, y de esas áreas salen los gerentes responsables de área.

En las compañías que conforman la Alianza desaparecieron las estructuras de *staff* y permanecen como plantas de producción. Cada compañía tiene un gerente responsable de planta que cumple con un programa de producción asignado directa y semanalmente desde la estructura corporativa.

De igual modo, se asignaron los recursos que se podrían compartir y aquellos que no, las tomas de decisiones se centralizaron, dando empoderamiento a las plantas en lo que pueden decidir y ejecutar, y se manejaron sistemas de información. Se estableció un sistema ARP que hoy en día se comparte desde Team en Bogotá para todas las compañías y están centralizadas las actividades de información e inversión.

Las inversiones se focalizaron y fue así como se comprendió que no sólo se debía desarrollar una estrategia específica, sino también mantenerla para evitar que ésta cambie al vaivén de los acontecimientos, y se termine con un gorro de vikingo, un traje inglés, una corbata francesa, una falda de ballet y unos zapatos de buceador (Figura 2).

Al definir una estrategia se debe garantizar que cada pieza sea y se mantenga en su lugar. Cuando se ejecuta algo debe estar dentro de las políticas estratégicas de la compañía, se debe pensar con la cabeza y no con los riñones o con el hígado, esos procesos deben responder a la estrategia de la organización y desde la óptica de la rentabilidad de los negocios.

Definición de etapas

Con base en la visión y la estrategia en los seis negocios diferentes, se definieron cuatro etapas.

Primera etapa: diseño de un sistema informático

En esa primera etapa se precisó el norte de la compañía, la estructura de la Alianza estilo

Figura 2 Cuando se hace una estrategia hay que asegurarse que cada pieza esté y permanezca en su lugar

holding. Se definió un sistema informático para todas las compañías de la Alianza, y no se invirtió en un sistema de moda, pues en ese momento estaba la incertidumbre del *year* 2K que no daba garantías.

Por ello se creó un equipo comando, encargado dentro de la organización de buscar la mejor alternativa, y como incentivo se consideró que el gerente responsable de informática de la Alianza fuera aquella persona con un liderazgo natural que lograra encontrar la fórmula y aplicarla.

Una persona de Medellín hizo un *upgrade* en la plataforma informática, en lugar de montar un JD Edwards o un SAP. Entonces se desarrolló un sistema de Medellín, un *system* 21 inglés sobre una plataforma AS400 de IBM, y con ello se montó el esquema de transacciones y hoy en día en él está montado el sistema de *Business Intelligence*. De tal forma que se cuenta con la capacidad para manejar casi P&G diario por producto, por referencia en la organización, con el sistema que se maneja en Team.

Segunda etapa: la especialización fabril

También se constituyó otro equipo comando de los gerentes responsables de cada planta en la organización, quienes desarrollaron la especialización fabril. Como se anotó arriba las cuatro primeras compañías hacían lo mismo, repetían los procesos, convergían en productos y mercados, y había deficiencias grandes. Se encontró que se tenían ocho días de tiempos muertos, al cambiar líneas de producción de un producto a otro, y por ello con ese equipo comando, se desarrolló el esquema de especializar a las plantas con base en la ubicación de la materia prima donde está en Colombia: la palma en los Llanos y en la Costa Atlántica, la soya y el girasol importado por Buenaventura. Mientras se paga un flete de 64 dólares de Buenaventura a Cali, se paga un promedio de 15 a 16 dólares en la Costa dependiendo de la plantación a Barranquilla.

Se tuvieron en cuenta el mercado objetivo, las mejores prácticas de manufactura y los equipos de que disponía cada una de las plantas, y el equipo de trabajo recomendó que Bogotá se quedara con todos los productos sólidos.

Hoy en día la planta de Bogotá produce todas las margarinas de mesa, cocina y panificación. Eliminados los tiempos muertos entre formulaciones y sobre todo en el tema de líquidos, Barranquilla hasta ahora quedó en las grandes presentaciones de lo que es a granel y bidones de 20 y 14 litros. Buga con los aceites de soya y girasol porque se importan por Buenaventura, en lugar de recorrerlos por todo el país se dejan en esa ciudad valluna, se procesan y salen para el resto del país.

Y Medellín quedó con los aceites embotellados teniendo en cuenta que una de las plantas que era la de Grasyplast estaba adecuada única y exclusivamente para atender los requerimientos de Buga que eran las preformas, una planta de envases. Cuando se hace este proceso, esa planta se copa y se tienen que hacer una serie de ampliaciones destinadas a lo que es Medellín y Buga. Esto ayuda a que las inversiones sean más concentradas, en lugar de invertir en una línea de margarinas en cada una de las plantas, por ello se montaron únicamente en Bogotá. En lugar de invertir en una línea de soplado de botellas en cada planta se montó únicamente en Medellín y en Buga, y son líneas mucho más grandes. Después se homologaron los procesos, las prácticas de manufactura y los procesos específicos. Las cinco plantas están certificadas en ISO 9001 versión 2000, al igual que Team.

Tercera etapa: ampliación de las capacidades de las plantas

La tercera etapa fue la ampliación de las capacidades de las plantas, de ahí que se hizo un crecimiento dentro de la estrategia de la organización: ¿en dónde se crecía y cómo se crecía? Se adelantó la actualización tecnológica de todas las plantas, el desarrollo de nuevos productos y la diversificación con un contexto específico.

No se consideró conveniente la diversificación como solución porque va en contra de la estrategia de Team: mayores economías de escala, competitividad y mayores capacidades desde el punto de vista de planta, de compras y de adquisiciones, entre otros aspectos. Entrar a competir en negocios distintos a aquellos que dentro de su foco les permita competir, es hacerlo con las grandes ligas.

Cuando se abre el mercado se dan cuenta los músculos de las compañías afuera y empiezan a desinvertir o a desdiversificarse y es cuando comienzan a ser Danone socio de Noel, entra Mitsubishi y la IFC a ser socio de Surenting, o entra Casino a ser socio del Éxito, o a vender la compañía de telecomunicaciones porque los músculos son de tamaño diferente. Ya hay que competir de una manera distinta.

Entonces lo que se hizo fue montar una jabonería que arrancó como proceso productivo con los productos sobrantes de estearina y ácidos grasos de las otras plantas.

Cuarta etapa: una compañía inteligente

La cuarta etapa que va hasta el año 2007 fue la de hacer una compañía inteligente, que apenas está en ejecución. Es decir, mayores economías de escala, mejores rendimientos y tamaños más acordes con el mercado internacional.

Se realizó un profundo y extensivo *benchmarking* para encontrar los tamaños de las plantas en el mundo, de cómo mejorar eficiencias, competitividad y sistemas de información de última tecnología: una compañía inteligente.

Se tienen unos módulos de manufacturas y costos, y un modelo de márgenes con precios. El primero permite establecer en cada turno (6:00 a.m., 2:00 p.m., 10:00 p.m.) encontrar el costo por referencia, por producto, en cada compañía. Se puede saber cuánto costó producir la tarrina de 250 g de Campi o la de 500 g en la planta de Bogotá, teniendo en cuenta consumo de energía, combustible, vapor, mano de obra, grasa, la tarrina y la impresión. Y con lo segundo se sabe cuál es el margen de producto casi para sacar un P&G diario de producto por referencia.

Los mercados regional y local

El sector de la agroindustria en Colombia tiene la característica de la multiplicidad de agentes, tanto en lo industrial como en lo agrícola. Se podría decir que en este sector en el país hay más de dieciséis compañías que convergen en el mercado con productos muy similares; y una gran dispersión geográfica de plantaciones y plantas que aumentan los costos de producción y operación y generan ineficiencias.

Lo más óptimo que se observa en otros mercados es que las plantaciones están cerca de las plantas de refinación y de la refinación al puerto de embarque, si se tiene en cuenta lo que sería una filosofía de las exportaciones.

Se podría estimar que hay más de 50% de capacidad ociosa en refinación física y algo de extracción en Colombia, y en el mercado regional en la Comunidad Andina.

Hay un comercio intracomunitario de diferentes productos: aceites crudos, aceites refinados, estearina, harinas, torta, productos terminados, en lo que se podría considerar un mercado natural.

El día que se tenga cero arancel, dentro de once o quince años, si se logran los acuerdos comerciales del ALCA, y hay una desgravación escalonada en el tiempo, se competirá realmente con precios internacionales y se estará más cerca de llevar productos a la región que hasta Europa o Asia. Existen muchas distorsiones y dificultades en el tema de la región comunitaria. Colombia es el país con más desventajas competitivas en el entorno y tiene menos preferencias que el resto de países en cuanto a importaciones se refiere. Pero también tiene menos preferencias para exportar su producción a terceros mercados en comparación, por ejemplo, con Ecuador, Venezuela, Perú y algo de Bolivia. Todo ello ha llevado en la actualidad a esa sobrecapacidad instalada.

Según los esquemas de preferencias y la regulación cada país tiene su propia forma y mecanismos de negociación, así Perú podría importar en un arancel cercano al 2%, porque tiene un arancel externo común del 20%, y ese arancel tiene una preferencia de 80% con Argentina, lo que le permitiría importar acerca del 2% materia prima de Argentina. Venezuela tiene una preferencia del 95% en aceite crudo de soya con Paraguay lo que le permitiría importar al 1%. Colombia tiene una preferencia del 20% con Argentina y Brasil, lo que lo lleva hoy a importar al 16%. Ecuador tiene una preferencia del 100% con Paraguay, y Bolivia 0%, pero tienen un arancel externo común del 10%.

Por ejemplo, cuando se exportan productos a México, Perú o Chile se encuentra que las condiciones de preferencias arancelarias negociadas por parte de Ecuador con estos países son mucho más favorables. Se tienen más dificultades en Colombia para llegar con producto terminado, porque el arancel pasa del 14% en México a 7,25% en Chile, cuando hay muchos productos ecuatorianos que pueden llegar a un arancel más bajo.

Entidades involucradas en el sector

Las entidades del sector son entre otras los ministerios de Hacienda, Agricultura, Comercio Exterior, Industria y Turismo, la Dirección Nacional de Aduanas (importaciones y exportaciones), la Comunidad Andina (CAN) como tal, el Fondo de Estabilización de Precios, FEP. Estas entidades tienen en mayor o menor medida un poder de determinación en las condiciones bajo las cuales se desarrolla la actividad económica de las grasas y aceites. El sector se debe desarrollar en cadena para una mayor proyección al mercado internacional.

Benchmarking de la industria

Este es un *benchmarking* que se ha hecho en Team. Se han contratado diferentes consultores, visitado distintas compañías, se han abierto las puertas de la compañía a terceros para poder hacer comparaciones, para poder recibir y aportar. Y en ese proceso se ha comprendido que ésta es una empresa de talla mundial.

Ello significa que hoy en día hay seis negocios distintos, un portafolio de productos importantes, alta calidad en los productos, un servicio extraordinario, que se proyecta, una entrega oportuna de los productos, una marca que genera unas barreras de entrada a los productos que llegan de afuera. De igual modo, una cobertura geográfica importante, y se aspira que para el 2007 se tendrá capacidad productiva fuera de Colombia, precio competitivo y una estabilidad en las condiciones y variables comerciales.

A modo de anécdota en cuanto a nuestras exportaciones, cuando se empezó a exportar a Venezuela, a una multinacional, se tuvo una dificultad: uno de los camiones que iba en camino se volcó, el conductor murió y el producto no llegó a esa compañía multinacional. Entonces fuimos personalmente a reunirnos con el presidente de esa compañía tanto en Venezuela como en Estados Unidos, y lo único que le podíamos explicar era el problema que estábamos viviendo y que queríamos mejorar. La respuesta fue: "lamento lo de su conductor, vaya entiérrelo pero le aclaro algo, en estos negocios ustedes tienen que ser un proveedor confiable y eso significa entrega oportuna, precio competitivo y alta calidad en el producto. Si usted lo puede hacer listo, sino hay un sinnúmero de compañías en la región que lo pueden hacer".

Eso nos llevó a la necesidad de montar tanques en Venezuela para poder atender a ese cliente por un período de tiempo específico, porque o sino no se hubiera podido competir con proveedores que pueden suministrar con tan sólo una llamada telefónica el producto en ocho horas.

Gestión interna

En cuanto a la gestión interna se ha buscado una altísima eficiencia para competir en el mercado. Se ha hecho innovación, se ha desarrollado un área de investigación y desarrollo, se ha formado al personal, como el PhD que adelanta por tres años estudios en el exterior y a su regreso debe estar con la compañía mínimo ocho años.

También se ha hecho énfasis en una cultura corporativa. Se cuenta con un talento humano comprometido, capacitado y empoderado. Ser una compañía de talla mundial es nuestro horizonte.

Y se tienen como resultados una creación de valor y un liderazgo rentable. Hay claridad en que se

debe ser rentable para poder gestionar el negocio y para los accionistas. La compañía se maneja con base en el esquema Rona y Ebitda, y así se manejan las variables financieras. Producto que no tenga margen determinado de rentabilidad no se vende en el mercado. Se apunta también a la imagen y el respeto como la compañía Roll Model.

Competitividad internacional

Team Colombia está posicionada incluso en el concierto internacional con sus altos niveles de producción. Los estimativos incluyendo la nueva planta de Team en Barranquilla apuntan a que en febrero de 2004 se tendría una producción con esa planta de refinación física de 1.500 toneladas día y en la parte química de unas 1.600 toneladas (Tabla 1).

Se compite con Venezuela y Brasil que procesan productos de palma en el norte con una refinación física de 320 t/día. Y hay unas de 600 y 400 t/día, y se ha encontrado que la refinería de alguna manera más eficiente en Argentina tiene una capacidad de producción de 600 a 800 toneladas día. La Figura 3 muestra los niveles de competitividad en la industria de acuerdo con los tamaños de las plantas.

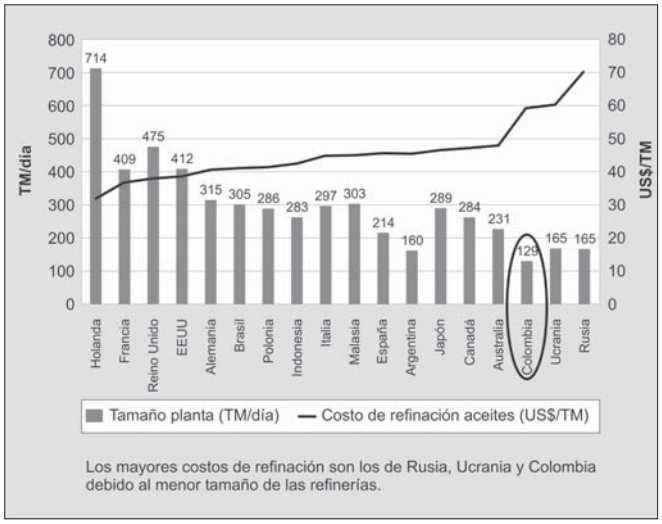
La producción en Colombia está aún distante de la de otros países y de la que se está montando con una refinería de 500 toneladas día -como la de Francia-, y en ello influyen los costos en los procesos de producción. En la Figura 4 se observa el costo de refinación química y física.

Los costos son la materia prima, el material de empaque, los fletes (producto terminado hacia el mercado), el talento humano incluyendo capacitación, los servicios públicos que no pesan más del 3% del costo de producción, y la energía, que no sobrepasa 1% de los costos totales.

Tabla 1 Capacidad de producción comparativa

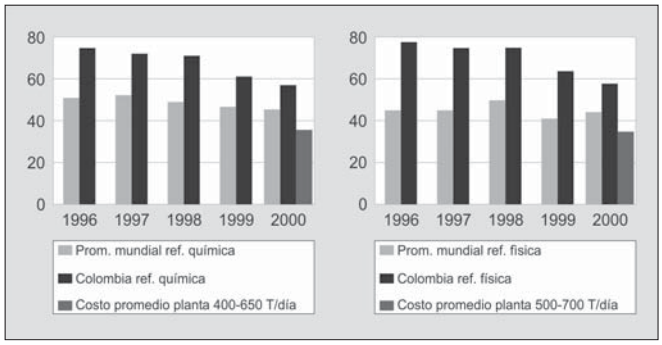
Colombia	Ref. Química	Ref. Física
T/día	1.625	3.550
Implica en TM de aceite...	487.500	1.065.000
Venezuela	**Ref. Química**	**Ref. Física**
T/día	680	650
Implica en TM de aceite...	204.000	195.000
Ecuador	**Ref. Química**	**Ref. Física**
T/día	380	620
Implica en TM de aceite...	136.800	223.200
Brasil	**Ref. Química**	**Ref. Física**
Compañía 1. T/día	600	600
Compañía 2. T/día	400	400
Compañía 3. T/día		320
Implica en TM de aceite...	300.000	396.000
México	**Ref. Total**	
T/día	4290	
Implica en TM de aceite...	1.287.000	
Bolivia	**Molienda**	**Refinación**
T/día (soya y girasol)	5.550	930

Fuente: Grace Davison (Edible Oil Market Segmentation). Incluye nueva planta de TEAM en Barranquilla.



Fuente: LMC International. Año 2000

Figura 3 Competitividad internacional



Fuente: LMC International

Figura 4 Costos refinación química y física, Colombia vs. costo promedio mundial

Tabla 2 Capacidad de producción Grupo Malasia vs. TEAM

Empresa	Capacidad (T/Día)	Planta más grande (T/Día)	Planta más pequeña (T/Día)
Grupo Empresarial Malayo	13.150	1.500	200
Alianza TEAM	1.486	500	120

En comparación con el mundo, además de los casos de los países mencionados, hay refinerías que producen de 400 a 600 toneladas día y hasta de 800, pero también está el caso, por ejemplo, de Malasia (Tabla 2).

Si bien la capacidad de Team Colombia, incluyendo la nueva refinería, es de 1.500 toneladas día, en Malasia hay compañías con capacidad de 13.150 toneladas día promedio de producción, y ese es el tamaño de las compañías con las que competimos. Todavía estamos lejos.

En Malasia la planta más pequeña es de 200 toneladas día, la de Team es de 120 toneladas día aproximadamente, y se ha establecido que en las economías de escala montar plantas pequeñas resulta favorable, por cuanto atender la industria con una planta grande resulta muy costoso, porque tocaría estar haciendo baches de producción para la industria. Entonces se decidió montar en Colombia una planta de producción únicamente para baches de producción para industrias de 200 toneladas día.

En la Figura 5 se aprecia la comparación de toneladas persona/año de plantas en Malasia, una, dos, tres según la figura y de diferentes plantas en España. De tal forma que en Colombia se espera duplicar la eficiencia de producción, una vez entre a operar la planta nueva en febrero de 2004.

¿Cómo funciona una planta en Malasia y en otros países? Las plantas están cercanas al puerto, esos países simplemente procesan la palma, sacan producto RBD, estearinas o fracciones, y hay productos que mandan por tubería a la planta de oleoquímica que también salen por puerto. Son plantas totalmente optimizadas, desde el punto de vista de recibo de materia prima, de colocación en el mercado internacional y en la industria. Eso genera mayor eficiencia y

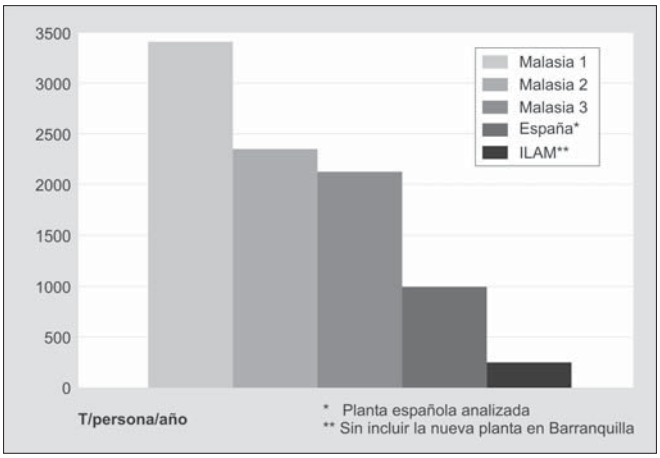


Figura 5 Comparativo tonelada/persona/año

es lo que hemos encontrado en el mercado mundial. Menos compañías pero mucho más grandes.

En Malasia el número de compañías pasó de unas treinta a unas quince, en los últimos diez o quince años. Todas las plantas están certificadas en ISO 9001 versión 2000. Las plantas Team en Colombia inician el proceso para la certificación HACCP, y de igual modo se busca que las plantas estén ubicadas cerca de las materias primas y a los puertos, conectadas con tuberías a los muelles. Se busca asimismo montar un muelle propio en Barranquilla.

Relación con la palma

En Team estamos convencidos sobre la conveniencia de tener palma nacional. En un esquema de apertura no vemos viable importar soya del exterior para exportar productos base soya. En el continente ya hay tres países productores de soya, Estados Unidos número uno, Brasil número dos y Argentina número tres, y éste es el mayor exportador de soya porque internamente consumen girasol.

Tenemos el firme convencimiento de que si queremos proyectarnos tanto en Colombia como en el mercado internacional se requiere de la palma nacional. Y ello lleva a pensar en cadena, con el fin de lograr ese desarrollo. Pese a que Team es el mayor comprador de palma del país, ha habido momentos en los que se ha tenido que buscar otros productos de materia prima, como

la soya y la palma importada, por ciertas circunstancias. De ahí que la estrategia conduce a buscar la optimización de los costos para poder competir y por ello se debe traer soya cuando ésta resulta más económica.

Experiencia de Team en productos base palma

Con la colaboración de un consultor de Malasia se han desarrollado varias fórmulas base de palma, y hoy en día se tienen productos como palma RBD, de panificación, mantecas, oleínas, ácidos grasos, estearinas, aceites y margarinas de consumo masivo, grasas y aceites vegetales para galletería, confitería, chocolatería, culinarios, heladería, coberturas, mayonesa, conservas, leches, pan, caldos de gallina, torta, entre otros, pues casi todo se hace con palma.

Team ha desarrollado una serie de productos y en la actualidad se cuenta con más de cuatrocientas fórmulas hechas con palma para estos productos. A través de este proceso se ha logrado convertir a la palma a varios clientes que usaban anteriormente soya como componente para sus productos.

En ese sentido se han realizado cuantiosas inversiones orientadas a la palma, con el propósito de desarrollar las grasas especiales para chocolatería, las coberturas, la pasta de chocolate en las galletas y la eliminación del *blum* en el chocolate, esa parte blanca que se pasa de tiempo. Se tienen variadas fórmulas, y en ello ayudó el consultor malayo. De hecho en Colombia se desarrolla el aceite rojo que se ve en Malasia, pero el test de mercado indicó que no es un producto aceptado en el mercado colombiano.

Otras actividades se han orientado asimismo hacia la ampliación de la planta de margarinas en Bogotá; se ha tenido asesoría para productos de todo tipo; se cuenta con un nuevo laboratorio para el desarrollo de productos; se ha hecho sustitución de productos base soya a base palma con algunas industrias alimenticias de la región; se ha emprendido la búsqueda de nuevos mercados de exportación, en especial productos cada vez con mayor valor agregado que incorporen palma de aceite; se ha participado en varios foros mundiales de productos que incluyan dentro de sus componentes las grasas vegetales – alimentos y chocolatería en Alemania, panadería en España, Alemania y las Vegas, y varios de químicos, entre otros-; y se tiene un presupuesto disponible para investigación y desarrollo con el fin de que las personas asistan a todas esas ferias.

Exportaciones

En la Figura 6 se observan las exportaciones de Team en los últimos años desde su comienzo en 1998, con su respectiva caída en 2002 cuando se cierran los mercados y su recuperación en 2003 con una nueva estrategia de filosofía exportadora. No se deben exportar excedentes sino exportar con estabilidad y un período definido de tiempo.

Para el rubro de exportaciones y de cómo hace Team para abrir un mercado se analizan una serie de factores políticos, económicos, legales, geográficos y comerciales. En lo político: ¿cuál es la estabilidad gubernamental y cuáles son los riesgos que se tienen en los temas regulatorio y gubernamental? Los económicos: la tasa de cambio en el país, el ingreso *per cápita*, el consumo *per cápita* de los mercados a los que se llega, la devaluación, la inflación, la estabilidad económica y monetaria. Son diferentes negocios y cada negocio y producto se evalúa distinto, como la jabonería, margarina de mesa, margarina de cocina, etc. Los legales son: régimen de importación del país, registros sanitarios,

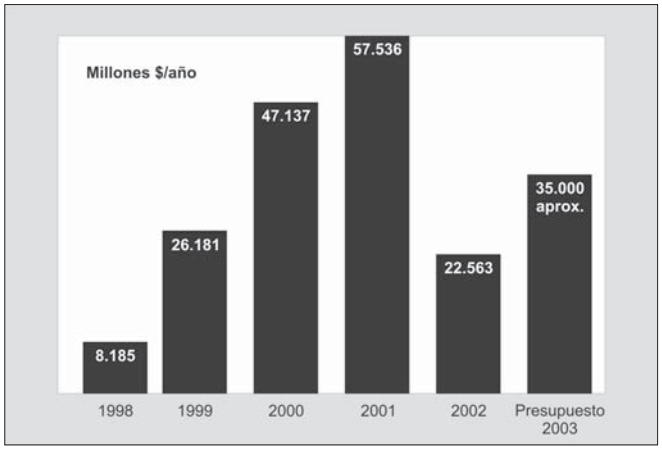


Figura 6 Exportaciones Team S.A. últimos años

barreras arancelarias y parancelarias, certificaciones y registros ecológicos y tiempo para obtenerlos, porque se ha dado el caso que para obtener un registro sanitario en algunos países se demora hasta un año y medio. Los geográficos son: costos de transporte, clima, estaciones, puerto de llegada y frecuencia de los buques.

En cuanto a los aspectos comerciales del mercado: tipos de productos que se van a vender y los que tiene el mercado, tamaño del mercado por negocio y por producto, análisis de la competencia local, precio del mercado, tipos de marcas, canales de comercialización, tipos de empaques, márgenes de distribución, políticas de descuento, percepciones y preferencias del consumidor.

De igual modo otros aspectos por considerar son: las herramientas de mercadeo, la factibilidad del negocio, la cadena de distribución, el tipo de producto, el mercado objetivo, la solidez económica de los clientes, las condiciones de pago, los hábitos de consumo del mercado, la política de precios del producto vs. la competencia y los gastos de publicidad.

Las herramientas de mercadeo son: *perception maping*, *preference maping* y *coint joint,* que sirven para determinar las preferencias del consumidor por los productos del mercado y las percepciones de los mismos, como empaques y sus características. Luego se acude al esquema de consideración conjunta que es el *coin joint,* herramienta que se encarga de correr los precios, las percepciones, e indica si se puede llegar o no a un mercado determinado, sus riesgos en costos y su nivel de venta.

En cuanto a la factibilidad del negocio se observan los precios para el puerto de Team o los aranceles, los gastos de nacionalización y los de logística. Se envían personas para los sondeos de logística y para comprender las dificultades en el puerto, costos de almacenamiento, descuentos y promociones del mercado, precio de venta al público, margen final del producto. Este último es muy importante porque casi siempre cuando se llega a un mercado, el que lo tiene lo trata de defender, eso es natural. Y al defenderlo trata de bajar los precios por un período de tiempo (dos o tres meses) y es obligatorio que se tengan unos márgenes en el producto con el que se va a entrar para poder competir cuando le bajen los precios.

La cadena de distribución se debe evaluar para encontrar la mejor manera de penetrar el mercado, teniendo en cuenta la rentabilidad del negocio y el tamaño del mercado.

Cuando se decide entrar a un mercado se envía a una persona por tres meses a Brasil, México, Argentina, Chile y allí en el sitio se conoce el mercado, el producto y los canales de distribución. Hay negocios en los que se prefiere no ingresar porque el margen no da.

Las dificultades

Entre las dificultades que se encuentran están: inestabilidad de normas externas e internas, salvaguardias en los mercados de exportación, diferencias arancelarias para terceros países con base de palma -como Ecuador-, regulación interna desactualizada, limitaciones para celebrar contratos a largo plazo, exigencia de muchas multinacionales en la estabilidad de los precios para poder ellos determinar su precio de producto y poder competir en el mercado interno de cada país, y cierre de fronteras.

A este respecto vale la pena mencionar la anécdota de lo sucedido con Venezuela, cuando nos tocó el cierre de la frontera por los trasbordos y nos cogió el trasbordo en Cúcuta con nueve camiones en la frontera. Esos camiones se quedaron allí y teníamos que abastecer al cliente, para no correr riesgos decidimos irnos con otros nueve camiones por Paraguanchón, en Maicao. Pero cuando salimos con los camiones, llegando a la frontera había un paro de maestros y nos detuvieron los camiones. Quedamos con nueve camiones en Cúcuta y con otros tantos en Maicao sin poder atender al cliente. Eso sumado al problema de la persona que murió en el camión que se volteó, nos llevó a que decidir que definitivamente debíamos tener unos tanques de almacenamiento en la zona y así suministrar de manera permanente el producto al cliente.

Capacitación y franquicias

Para vencer esas dificultades y hacerles frente, una de las estrategias de Team, como se mencionó, es la capacitación y formación del personal. Se requiere de un equipo humano

comprometido y capacitado, pues los individuos hacen parte de la estructura de la organización.

En consecuencia, hemos organizado una estructura de individuos sólida, aunque en ello falta aún por transitar camino. Se ha creado una escuela de formación propia al interior de Team, manejada por la misma compañía. Se han enviado al exterior once personas para capacitarse en calidad de entrenadores y también en Colombia con el propósito de volverse profesores del personal. Hoy en día son entrenadores. Se ha logrado que ocho personas participen en programas de universidades como Harvard, Stanford, y Kellog. Además, 65 personas se han capacitado en el exterior en cuatro años y medio. Treinta más se han formado en idiomas, varias en inglés y otras en portugués.

Se licenció la franquicia del Programa siete hábitos de las personas altamente efectivas, de Stephen Covey. Se hicieron franquicias a dos licencias, la de Stephen Covey de siete hábitos, en Team, y la de liderazgo colectivo de Harvard. Se han capacitado a 600 empleados en la parte de siete hábitos, 150 en la de liderazgo, 100 en informática avanzada y 1.124 en economía del hogar, así como 43 en diplomados de alta gerencia con el Inalde; 23 de negociación profesional; 32 de cadenas de abastecimiento; y 25 de servicio al cliente. Se trabaja, asimismo, en programas de motivación con las familias de los empleados y proveedores aliados.

Factores de éxito

Y por último, se crearon unos factores de éxito para enfrentar los entornos entorno nacional, regional y mundial.

1. Adaptación al cambio
2. Decisiones ágiles y oportunas
3. Capacidad de ejecución
4. Tolerancia al error
5. Está prohibido hablar de imposibles
6. Sistemas de información para decisiones oportunas
7. Organización basada en principios, ética, lealtad, respeto, honestidad, responsabilidad y perseverancia
8. Cada uno es responsable de lo que le pase a cada uno. Nadie es culpable de lo que le suceda al otro.