

Proceso de internacionalización de las empresas Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. y Kraft Foods Nicaragua, S.A.

Aurora Margarita Saravia¹, María Mercedes Mena Hanón¹ y María Virginia Chavaría¹

¹ Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006

AUNQUE NICARAGUA ES UN PAÍS SUBDESARROLLADO Y POBRE, fundamenta sus expectativas de crecimiento y desarrollo en la exportación, especialmente desde la firma de diferentes Tratados de Libre Comercio. Sin embargo, son pocas las empresas nacionales que han logrado competir con éxito en los mercados internacionales. Entre ellas, se encuentran la Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. y Kraft Foods de Nicaragua, S.A. El éxito del proceso de internacionalización depende de muchos factores, incluyendo la decisión de aventurarse en el extranjero. El punto clave está en aprovechar las ventajas competitivas de cada empresa y enfocarla para obtener productos y servicios de calidad que son los pilares del éxito. El éxito internacional de estas tres empresas se analiza en este trabajo para dar a conocer su experiencia.

Palabras clave: competencia económica internacional, empresas privadas-Nicaragua, comercio exterior, Nicaragua-política económica

Introducción

La paulatina globalización de la economía, la apertura de mercados, la base tecnológica y la competitividad plantean interrogantes a las empresas que intentan un proceso de internacionalización. Para exportar es indispensable tener productos innovadores y competitivos, lo que demanda contar con tecnologías modernas y eficientes.

Los primeros pasos para convertirse en una empresa internacional son: tener ganas de vender más, querer conseguir mayores márgenes, desear aumentar la cartera de clientes y diversificar su origen, querer disminuir el riesgo de concentración en pocos mercados, tener curiosidad por saber qué hace la competencia en el exterior y realizar nuevos

desarrollos de su producto o servicio, etc.

No hay recetas que aseguren resultados exitosos. Sin embargo, se puede establecer una metodología de trabajo con los siguientes objetivos:

- Diseñar un plan para la internacionalización de la empresa.
- Determinar el alcance de su expansión.
- Identificar el producto adecuado.
- Si es necesario, buscar el socio adecuado.
- Identificar la estrategia de implantación.
- Buscar colaboradores y directivos.
- Contemplar debidamente los aspectos legales.
- Revisar las consecuencias fiscales de la inversión.
- Revisar los objetivos periódicamente.

En Nicaragua, la situación económica, la inestabilidad política y las elevadas cargas impositivas obstaculizan las incursiones en el proceso de internacionalización, mientras los nuevos Tratados de Libre Comercio (CAFTA)¹ obligan a los países a ser competitivos.

Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. (CLNSA)

La familia Pellas inició sus actividades 1890, sembrando caña de azúcar en Chichigalpa, Occidente de Nicaragua. Allí instalaron un moderno ingenio para procesar azúcar y se supone que, al final de la primera zafra, se destiló un poco de jugo de caña, obteniendo un sabroso ron, para festejar aquel éxito inicial. Así empezó una costumbre que se mantuvo durante muchos años.

Pero el licor fue demandado por sectores cada vez más amplios, hasta que en 1937 se formó una compañía independiente para producir y comercializar rones: CLNSA que con su marca líder, Flor de Caña, empezó a exportar 1959 y en 1974 lanza al mercado local y extranjero, una novedosa línea de rones livianos envejecidos. Actualmente, la compañía produce 9 tipos de rones, 4 aguardientes y 4 tipos de alcohol y produce CO₂ (gas carbónico).

Proceso de internacionalización²

La CLNSA es una de las empresas del grupo Pellas que goza de gran prestigio nacional. Tiene 430 trabajadores y produce dos millones de cajas de ron anuales. Cuida mucho la calidad y tiene las Certificaciones ISO 9002 y el HACCP.

Ha merecido importantes reconocimientos internacionales en diferentes exposiciones en las que ha participado incluyendo Exportador Latinoamericano del año 2003 Camaco USA, International Rum Festival Canadá, International Wine & Spirit Competition 2003 Inglaterra, Beverage Testing Institute 2003 Chicago, Wine Enthusiast Spirit Journal por F. Paul Pakult 2003, San Francisco World Spirit Competition 2003. Actualmente, la marca Flor de Caña está establecida como marca Premium y Super Premium, que son los máximos niveles de calidad en el mercado.

Su éxito se debe a una constante preocupación por el detalle en el proceso de fabricación. Los rones son envejecidos en pequeñas barricas de roble blanco curado donde reposan por muchos años. Su personal es altamente calificado y comprometido con la empresa. Su pertenencia al Grupo Pellas da a la CLNSA integración vertical.

Entre los principales factores de competitividad que posee se encuentran: rendimiento del equipo de trabajo, calidad del producto y los servicios, precios competitivos, competitividad tecnológica y capacidad disponible en producción. Asimismo, personal calificado en mercadeo, disponibilidad de la gerencia y de recursos financieros, mejoras de productividad e innovación en los procesos.

10 CLNSA comprobó que estaba preparada para internacionalizar su producto cuando obtuvo un producto preparado adecuadamente, de alta calidad y presentación; cuando contó con los recursos, conocimiento de mercado, un nivel ejecutivo preparado para manejar el mercado internacional, documentos, cartas de crédito, gestiones bancarias, logística y seguros del mercado nacional y del país de destino. Con esta preparación, evitó tropiezos que le provocaran atrasos y costos.

Las acciones de mercadeo internacional recaen en la oficina de Mercadeo Internacional (conocida como Rummi, en inglés), con las siguientes regiones de “ataque” prioritarias: México, Barcelona (que atiende Europa), Miami (Estados Unidos y el Caribe) y Panamá (Centro y Sudamérica con el apoyo logístico de Managua).

Diversificación de la oferta

El ron Flor de Caña no es la única prioridad de la CLNSA. También tiene otros productos con los que abrirse camino en el mercado internacional, como los alcoholes finos como insumos para el mercado de bebidas y, en un futuro, los planes de la empresa incluyen la fabricación de alcohol combustible, conocido como etanol. Este producto se encuentra en la etapa de análisis. En esta línea, la empresa ha iniciado una presencia más activa en conferencias mundiales de alcohol, donde Nicaragua ya es un destacado participante.

Otro producto que está empezando a ofertarse en el exterior es el ron a granel que se utiliza como insumo por terceros para la fabricación de rones. En el caso de los alcoholes finos, el mayor mercado es Europa, donde sirven como materia prima para licores selectos de marcas como Campari y Baileys.

Entretanto, no se abandona el mercado nicaragüense, donde Gran Reserva y Extra Lite son los rones líderes en este mercado, representando conjuntamente el 80% del consumo de los rones añejos. Les siguen Ron Plata y los aguardientes Cañita y Tayacán. Otros productos son Centenario 21, Centenario 12, Oro, Etiqueta Negra y Extra Seco.

Actualmente la marca Flor de Caña tiene presencia en unos 30 países, donde se oferta el 30% de las ventas totales de la empresa. Pero la meta es lograr que el 70% de la factura corresponda a las exportaciones, para lo que se está trabajando en un plan agresivo con el objetivo de que el sello nicaragüense se expanda por el planeta.

Apoyo exterior

Para CLNSA el gobierno ha actuado solamente como un facilitador que proporciona leyes, beneficios (un 1.5% de reintegro tributario por las exportaciones), servicio de ventanillas de consultoría, etc. Según Mario Jarquín, gerente de Exportaciones de CLNSA, el gobierno es solamente un proveedor de herramientas.

Sin duda, el principal apoyo de CLNSA en su éxito nacional e internacional es su pertenencia al Grupo Pellas, que está integrado por financieras, un ingenio de azúcar, comercializadoras y otros negocios.

Problemas a resolver

Aunque CLNSA es una empresa que cuenta con muchos éxitos, tiene algunos problemas que tendrá que ir resolviendo para mejorar sus resultados. Entre ellos, los elevados gastos fijos y la poca inversión en investigación y desarrollo. Además, afronta algunos retos: no conoce suficientemente los mercados internacionales; enfrenta altos costos de inversión en marketing y publicidad, para posicionarse en el extranjero; todo ello, corriendo el peligro de que surja otro competidor fuerte que la desplace del mercado antes de entrar en él.

A pesar de todo, la empresa persigue su expansión internacional y la incorporación de nuevos mercados. Para ello, cuenta con el apoyo del gobierno de Nicaragua; en este esfuerzo, la globalización de la economía es una oportunidad que se concreta en los Tratados de Libre Comercio firmados y por firmar entre Nicaragua y diferentes países y regiones económicas.

Por otra parte, los productos mantienen un constante movimiento, con una rotación de cinco veces al año y un porcentaje de obsolescencia de 0.01%, lo que demuestra la organización interna de la empresa. El período medio de pago a los proveedores es de 60 días y el período medio de cobro es de 30 días lo cual es altamente sano.

Factores de éxito

Además, la pertenencia al Grupo Pellas, grupo altamente diversificado en sus operaciones, permite a CLNSA afrontar temporalmente aumentos o reducciones de algunos de sus servicios, causados por el deterioro de la situación económica internacional, nacional o un cambio repentino de la paridad del dólar respecto del euro o del yen, las dos monedas que, por ahora, compiten con la moneda estadounidense, que podría dificultar a la empresa cubrir sus costos fijos.

La eficiente política de crédito y cobro se refleja en una cartera altamente sana del 2.5% para cuentas incobrables en 1997, y constituye un importante factor de éxito. Asimismo, la relación de largo plazo de cooperación y ayuda mutua con proveedores y clientes, que se ha logrado tras largos años de trabajo coordinado; la calidad incuestionable de sus productos, que son reconocidos internacionalmente; la diversificación eficiente de los productos y servicios; y los recursos humanos altamente calificados.

Kraft Foods Nicaragua, S.A.

Kraft Foods Nicaragua, S.A. no es una compañía de Nicaragua, sino de Massachussets, Estados Unidos, cuando en 1792 nació la primera pastelería del país, con el objetivo de fabricar pan para los marineros en los viajes largos. Uno de estos pasteleros, Josiah Bent Bakery, inventó en 1801 una galleta que producía un sonido crujiente al morderla, razón por la que se le dio el nombre de “Cracker”.

Esta pastelería vivió diferentes vicisitudes, incluyendo el invento y patente de un envase para galletas a prueba de humedad, la fusión de varias pastelerías hasta integrar una red de 114 y la fundación de la Nacional Biscuit Company (NBC) (1898); el uso de la apócope Nabisco (1901); la creación de varios tipos de galletas como “Oreo” y “Ritz”, entre otras; la fabricación de alimentos para las tropas durante las Primera y Segunda Guerras Mundiales; hasta llegar a ser oficialmente Nabisco en 1941.

12

En 1945, George H. Coppers fue nombrado nuevo presidente de Nabisco y decidió la modernización de la compañía desarrollando 12 programas nuevos, sobre la filosofía de que “para hacer dinero, hay que gastar dinero”.

Actualmente Nabisco es una multinacional fabricante de galletas, aperitivos y otras comidas, que comercializa productos en más de 85 países, cuenta con plantas productoras en 22 y con 50 mil empleados en todo el mundo.

En Nicaragua

En Nicaragua, la empresa se denomina Kraft Foods de Nicaragua S.A., pertenece a Kraft Internacional y se dedica a la producción de galletas, aperitivos y otras comidas conocidas. Sus productos más representativos en Nicaragua son las galletas “Nabisco”, “Oreo”, “Club Social”, etc. También fabrica bebidas como “Tang”, caramelos, quesos y snaks.

La historia nacional de la empresa se remonta a la década de los 40 del siglo XX, cuando Arón Salomón Téfel conoció en Costa Rica la fábrica de galletas de Enrique Pozuelo, Gerente y Propietario de Galletas “Pozuelo”, y se interesó por el negocio. La empresa inició en 1949, de la mano de Adolfo Pineda, quien ya era dueño de la fábrica de gaseosas “Cristal”, por lo que se decidió que la marca cubriese a los dos productos: galletas y gaseosas. Se había adquirido la maquinaria más moderna de la época para la planta. Con los años, “Cristal” representó en Nicaragua un sinónimo de calidad y desplazó a las galletas importadas.

Desde 1960, aprovechando las oportunidades que ofrecía el Mercado Común Centroamericano, la empresa exporta sus productos a la Región. En 1965 se asocia a Nabisco y pasa a llamarse Nabisco Cristal S.A. De esta asociación, la empresa obtuvo mayor tecnología y técnicas más desarrolladas. Los avatares de las décadas del 70 y 80 (terremotos, guerras, huracanes), afectaron a la empresa, pero la fortalecieron y desarrollaron.

En 1994 Nabisco Cristal se transformó en Nabisco de Nicaragua, S.A. que pasó a ser Kraft Foods de Nicaragua S.A. en 2000, pasando por todos los cambios de políticas y procesamientos que

estas metamorfosis significan. Esta planta es considerada como estratégica ya que abastece a Centroamérica y parte del Caribe. Su capacidad productiva es de doce a quince mil toneladas de galletas al año; algunos de los productos iniciales, que sólo eran para consumo local, como las galletas “Sorbeto” y “Rellenitas”, han tenido gran aceptación por su calidad e imagen lo que ha hecho que se comercialicen en el mercado centroamericano.

La planta de Nicaragua es un modelo para otras plantas en cuanto a seguridad industrial, por lo que mereció el KFI Safety Award (Premio a la Seguridad Industrial de Kraft) por su bajo porcentaje de accidentes laborales; asimismo, ha obtenido la Distinción de Miembro Fundador de las empresas limpias de Nicaragua, por su atención al medio ambiente; y en octubre del 2003, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de la oficina regional para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana, calificó a Kraft Foods y Nabisco de Nicaragua como empresa modelo por los esfuerzos desarrollados para desarrollar a su personal, por sus condiciones de seguridad e higiene Industrial y por sus buenas relaciones obrero-patronales. Además, cuenta con la Certificación ISO 9001.

Busquedas constantes

La empresa siempre trata de crear nuevos sabores y beneficiar a los consumidores por medio de promociones. De esta manera, el número de clientes regulares se incrementó en 2003 en 5,400. Los tres principales clientes representan el 18% de las ventas.

Entre las galletas, la oferta internacional tiene amplia variedad: galletas “Oreo”, y “Ritz”, entre otras, simples y en forma de sándwich; las galletas “Club Social”, “Galletas de Avena”, “ChipsAhoy”, galletas de soda, saladitas, galletas integrales, etc., que también se pueden encontrar en diferentes supermercados y pequeñas pulperías en todo el país e internacionalmente.

Además de galletas, la empresa distribuye los productos de la marca “Gallito” de Costa Rica. Y otros alimentos como mayonesa, pepinillo y mostaza marca Kraft, y los quesos de la misma marca. En cuanto a las bebidas, tienen la marca Tang y la marca Royal.

Proceso de internacionalización

La marca Kraft se esfuerza continuamente por mantener el liderazgo del mercado internacional, fundamentándose en la calidad de sus productos y en la masividad de la distribución, que se está convirtiendo en unos de los elementos de la empresa. En septiembre de 2003 entró a funcionar en Centroamérica un nuevo modelo de distribución que consiste en una atención directa de Kraft al canal de supermercados, hipermercados y tiendas de membresía. El canal detallista masivo de pulperías y tiendas será atendido mediante distribuidores indirectos en cada país, que tendrán una exclusividad en determinado territorio.

Este nuevo modelo ya ha sido implementado con mucho éxito por Kraft en varios países de América Latina. Con este modelo se pretende agilizar y optimizar la distribución de cada uno de los productos para brindar el mejor servicio a sus clientes y consumidores.

Actualmente el porcentaje de devoluciones de producto es de apenas el 1% de la producción total.

El proceso de internacionalización no ha sido difícil porque la empresa exporta como una marca internacional, y los esfuerzos de ventas y penetración del mercado son llevados a cabo por Kraft Internacional.

Características positivas comunes a las dos empresas

14

- Producen amplia variedad de productos y servicios de calidad
- Las dos empresas tienen las Normas ISO
- Cuidan el servicio al cliente y los canales de distribución
- Personal altamente calificado e identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa
- Larga experiencia
- Inversión constante en mejoramiento y modernización de tecnología y equipos
- Preocupación por satisfacer y conocer los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores
- En los análisis FODA, tienen gran cantidad de fortalezas y pocas debilidades
- En algún momento, su principal debilidad ha sido el poco conocimiento de los mercados meta
- Las altas barreras impositivas de entrada de muchos países es un obstáculo para su expansión
- Los directivos de las empresas estudiadas coinciden en que, para tener éxito internacional, lo más importante es tener productos, servicios y personal de calidad
- El gobierno ha contribuido a su expansión proveyendo información, disminuyendo aranceles a la exportación o creando incentivos para la actividad

Amenazas comunes a las dos empresas

- Ingreso de nuevos competidores debido a la creciente apertura de los mercados
- Bajo poder negociador de Nicaragua en los tratados de libre comercio

Características del entorno global

- Se necesitan muchos elementos para hacer que la industria nicaragüense sea competitiva y las nuevas tendencias del Comercio Internacional requieren de industrias competitivas que puedan sobrevivir sin el apoyo total del gobierno
- La liberalización de las fronteras, los tratados de libre comercio, la existencia de instituciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC), las leyes *anti dumping*, etc. dificultan los privilegios y beneficios fiscales con algunas empresas nacionales, lo cual podría ser considerado por las empresas extranjeras como competencia desleal
- El déficit de la balanza comercial del país sólo mejorará cuando se aprovechen las ventajas competitivas del país para producir más y depender menos de las importaciones
- Las importaciones del país se han incrementado a un ritmo acelerado, sobrepasando enormemente el monto de las exportaciones

Oportunidades para Nicaragua

- Aunque Nicaragua es un país pobre con grandes problemas estructurales, políticos y económicos, tiene muchos recursos naturales que puede explotar y que pueden significar la ventaja competitiva que necesita el país
- Los países centroamericanos son el mercado natural para la internacionalización de los productos de las empresas nicaragüenses y hay que tomar como ejemplo los avances que han tenido algunos de estos países para salir de la pobreza
- Se debe resaltar que, en el caso particular de Nicaragua, las oportunidades están presentes y el país sólo debe aprovecharlas

Recomendaciones

- Contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones es el medio efectivo para el desarrollo económico sostenible de Nicaragua
- Es indispensable aprovechar las ventajas competitivas del país
- Es necesario realizar diferentes estudios sobre los recursos que Nicaragua tiene y puede aprovechar, tomando en cuenta la tendencias internacionales que ya no son un elemento aislado, sino que son un factor clave para el desarrollo
- El gobierno debe diseñar políticas que sirvan para incentivar la producción y la exportación
- Se debe crear un fondo de promoción de exportaciones que permita el acceso a recursos financieros preferenciales
- La DGI y la DGA deben incorporar en su visión estratégica la facilitación de los trámites del comercio exterior
- Promocionar más los productos nacionales en el extranjero, concentrando los esfuerzos en los mercados de Estados Unidos, Centroamérica, México y la Unión Europea, que representan los principales destinos de exportación. ■

Notas

- 1 Acuerdo de Libre Comercio de Centroamérica con EEUU (CAFTA).
- 2 Jarquín, Mario. Gerente de Exportaciones Compañía Licorera de Nicaragua (CLNSA). Entrevista realizada en la CLNSA. De la Pág. 159 a la 165.

Referencias bibliográficas

- AGUIRRE, F., (2004). *“Reflexiones Sobre el CAFTA”*, La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero.
- ALEMÁN, O., (2004). *“Un Nuevo Andamiaje Económico”*, La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero.
- ARANA, M. (2003). *“Nicaragua: País Ganador en la Negociación del CAFTA”*, Internet, <http://www.cafta.gob.ni>, 20 de Febrero.
- CENTRO DE TRÁMITES DE LAS EXPORTACIONES (CETREX), (1999). *Manual del*

- Exportador. Nicaragua*, Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones
-GOBIERNO BOLAÑOS, (2003). *Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo*.
-KEEGAN, W. J., (1997). *Marketing Global*, 5ta. Edición, Ed. Prentice Hall España
-KOTLER, P., (2001). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Ed Prentice Hall, México.
-LOYOLA A., y SCHETTINO M., (1994). *Estrategia Empresarial en una Economía Global*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A., México, D.F.
-MÉNDEZ A., Carlos E., (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*, 3era. Edición, Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia
-MERCADO, S., (1996). *Comercio Internacional I: Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación*, 3era. Edición, Ed. Limusa, S.A., México, D.F.
-SÁNCHEZ, G., (2004). "Analizarán Modificaciones de Leyes por el CAFTA", La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero
-SÁNCHEZ, G., (2004). "TLC con Canadá Queda "en el Aire", La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero



somos
UCA
calidad • prestigio • tradición

Arquitectura
Licenciatura en Administración de Empresas
Licenciatura en Comunicación Social
Licenciatura en Contaduría Pública
Licenciatura en Derecho
Licenciatura en Economía Aplicada
Licenciatura en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera
Licenciatura en Gestión y Desarrollo del Turismo

Licenciatura en Psicología
Licenciatura en Sociología
Licenciatura en Trabajo Social y Gestión del Desarrollo
Ingeniería en Calidad Ambiental
Ingeniería Industrial
Ingeniería en Sistemas y Tecnologías de la Información
Técnico Superior en Ciencias Religiosas


UCA
Universidad
Centroamericana

Modalidades: Diurno, nocturno, sabatino y a distancia **Becas Disponibles**

PBX: 278 3923 Ext.: 300 Tel.: 278 5951 admisionuca@ns.uca.edu.ni