

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN ENTORNOS MULTINACIONALES: CASO CARVAJAL S.A.

Mónica Bibiana González Calixto*

Resumen

El presente caso permite profundizar en el conocimiento de estrategias corporativas en entornos multinacionales, por medio del estudio de la empresa Colombiana Carvajal S.A., la cual, refleja una armonía entre lo que quiere llegar a ser y lo que es. Así, su estrategia le ha permitido tomar mejores posiciones competitivas. Haciendo un seguimiento de su desarrollo histórico y a partir de información obtenida de la empresa y estudios previos realizados en la misma, se identifican y validan las estrategias de multinacionalización que ha implementado para ubicarse en un entorno mundial; se establecen cuáles han sido las competencias que la han hecho diferente y la destacan internacionalmente y se analiza la manera en que la empresa se ha alineado con los requerimientos mundiales de transparencia y el manejo de su gobierno corporativo. Para mantener y mejorar su posición en un entorno mundial, esta empresa puede entre otras cosas, emitir acciones, realizar análisis de atractividad, fortalecer sus estrategias de marketing, mejorar sus procesos de transferencia de conocimiento, aprovechar sus recursos, pensar globalmente y continuar innovando.

Palabras Clave: Estrategia, estrategias de multinacionalización, competencias distintivas, gobierno corporativo.

Abstract

This case allows a deeper understanding of corporate strategies in multinational environments, through the study of the Colombian company Carvajal S.A., which reflects a harmony between what we want to become and what it is. Thus, their strategy has enabled it to make better competitive position. By tracking the historical development and from information obtained from the company and previous studies in the same, are identified and validated multinationalization strategies it has implemented to settle in a global environment, which sets out what were the powers that have different and that stand out internationally and discusses how the company has aligned with the global requirements of transparency and management of its corporate governance. To maintain and improve its position in a global environment, this company can among other things, issue shares, analysis of attractiveness, strengthen your marketing strategies, improve knowledge transfer processes, leverage resources, think globally and continue to innovate.

Keywords: Strategy, multinationalization strategies, distinctive competencies, corporate governance.

*Administradora Industrial, Especialista en Finanzas, Magíster en Administración. Docente Escuela de Administración Industrial, UPTC. Grupo de investigación Símbolos, UPTC.
E-Mail: monibibigonalez@hotmail.com

1. Introducción

El artículo analiza los aspectos claves relacionados con estrategias de multinacionalización utilizadas en Colombia, a través del examen de un caso aplicado en la empresa Carvajal S.A. La metodología empleada es el estudio de caso, dado que permite obtener los datos desde una variedad de fuentes y registrar conductas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989). El estudio se enfoca en el registro de acciones realizadas por Carvajal S.A., a partir de su primer momento de internacionalización, para abstraer las estrategias, competencias distintivas y aspectos relacionados con el gobierno corporativo, que permitan conocer y aprender de una empresa colombiana, que inmersa en las mismas condiciones de muchas otras, logró la multinacionalización.

Carvajal S.A. es una empresa con su casa matriz en Colombia, que cuenta con inversión directa en los países en que opera, su misión es ser una empresa multinacional que con sentido social y haciendo las cosas bien contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un crecimiento sostenible; lo cual ha logrado ejecutando una clara y bien enfocada estrategia corporativa.

Carvajal S.A., inició su incursión en los negocios internacionales en el año 1960, buscó fortalecerse e ingresar en el año 1970 en países como Panamá, Nicaragua, Ecuador, Chile, México y Guatemala, y logró su consolidación en esos mercados en la década de los ochentas. Esta empresa entró en terrenos internacionales mucho antes que otras empresas colombianas, ya que los mayores niveles de internacionalización que han experimentado las economías datan de la década de los noventas, que fueron posibles por la reducción de barreras al comercio y por la inversión proveniente de diversos países. Carvajal S.A. es un claro ejemplo de cómo las empresas colombianas han hecho esfuerzos

mancomunados para cruzar fronteras en busca de inversiones y alianzas estratégicas que le permitan posicionarse en el mercado y aportar conocimiento para lograr el liderazgo.

La empresa fue fundada por el señor Manuel Carvajal Valencia y sus dos hijos, Alberto y Hernando; se inició con la impresión de un semanario en la ciudad de Cali, Colombia, el día 29 de octubre de 1904, en el primer piso de la casa de la familia Carvajal; sus empleados eran miembros de la familia y su capital inicial fue de doscientos pesos colombianos, contaba con algunas cajas de tipos de imprenta, y una prensa tipográfica manual; así se constituyó con el nombre de "Imprenta Comercial" en una ciudad con veinticinco mil habitantes, sin servicio de luz y con pocas vías de comunicación. El propósito que establecieron sus fundadores fue el de elaborar libros, folletos, periódicos, hojas sueltas, programas y especialmente carteles; su principal actividad era la impresión del semanario El Día.

A partir de ese momento Carvajal S.A. ha ido creciendo; a noviembre de 2010, tiene presencia en 18 países (Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela), 10 negocios (Assenda, Bico Internacional, Cargraphics, Carpak, Carvajal Servicios, Grupo Editorial Norma, Mepal, Musicar, Propal, Publicar), 160 empresas, 23 mil colaboradores, ingresos consolidados de 3,05 billones de pesos, utilidad neta consolidada de \$14.557 millones de pesos y exportaciones a diferentes países del mundo. En este nuevo milenio sigue trabajando y cambiando para afrontar los nuevos retos que le ofrece el mundo, aprendiendo sobre las necesidades de sus clientes y pensando en la forma de contribuir con nuevas herramientas para el trabajo de las personas (Carvajal, 2010).

A continuación se presenta la metodología utilizada, así como algunos conceptos básicos

empleados en el trabajo. La sección de resultados inicia con el análisis de las estrategias utilizadas por la empresa en sus diferentes etapas, relacionadas con la multinacionalización; luego se efectúa la identificación y discusión de las competencias distintivas, los hallazgos relacionados con su gobierno corporativo, su futuro previsible y el planteamiento de algunas estrategias que podría utilizar para mejorar el posicionamiento en contextos multinacionales. Finalmente se brindan algunas recomendaciones y se presentan las conclusiones.

2. Metodología y fundamentos

2.1 Metodología

La investigación es de tipo descriptivo y se realizó durante los meses de junio a noviembre de 2010. Usando la metodología de estudio de caso, se seleccionó una empresa de origen colombiano, que fuera multinacional y de la cual se pudiera obtener información relacionada con su gestión, tanto histórica como actual; de tal manera que se lograran los objetivos propuestos por el estudio, cuyos tópicos fueron: estrategia, competencias distintivas y gobierno corporativo. Luego se hizo la recolección de la información; las fuentes fueron documentos, historiales e informes publicados por la empresa y otros trabajos de investigación realizados dentro y fuera de la misma, así como artículos de revistas y documentales. Después se organizó, analizó y discutió la información y finalmente se elaboró un informe con los hallazgos.

2.2 Conceptos básicos

2.2.1 Estrategia

Las principales contribuciones a la teoría de estrategia, han sido realizadas por Michael Porter, Henry Mintzberg, Joe Tidd y Vicente Falconi; en Colombia Carlos Martínez Fajardo y Humberto Serna, han realizado aportes significativos a la misma (Castañeda, 2004). Porter (2002) define la

estrategia competitiva como la fórmula general con la que una empresa va a competir; sus metas y las políticas que utilizará para lograrlas.

Partiendo del concepto de estrategia planteado por Thomson, Strickland y Gamble (2009), la estrategia de una compañía consiste en los movimientos competitivos y aproximaciones empleadas para: hacer crecer el negocio, atraer y retener clientes, competir exitosamente, conducir las operaciones y alcanzar las metas de desempeño organizacional.

Otros autores han presentado conceptos de estrategia empresarial y la relacionan con decisiones de largo plazo para la empresa, que requieren del análisis, evaluación y vigilancia de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades (Wheelen y Hunger, 2007). Su proceso es dinámico por naturaleza y permite que la empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio (Hint, Ireland y Kisson, 1999). Brown (2004), demostró en sus estudios que un incrementado compromiso de la administración estratégica, junto con nuevos procesos de la misma, repercute en la formación de nuevas competencias y capacidades estratégicas.

Varios autores han clasificado las estrategias de diferentes maneras, entre otras, se habla de estrategias de posicionamiento que logran determinar el lugar que ocupa la marca en el mercado; para llevarlas a cabo, se deben determinar las diferencias que se van a potenciar y estas deben estar dirigidas a construir, mantener o cambiar dicha posición; es así como estas estrategias pueden estar basadas en los problemas que se solucionan, en los beneficios, usos o aplicaciones de los productos y servicios, en el tipo de usuarios, en relación a otras marcas o a la competencia, y finalmente a la ruptura o disociación con la categoría de producto (Calderón, et al., 2004).

Por otra parte, las estrategias de multinacionalización consisten en las acciones a realizar para que una empresa logre entrar con inversión directa en otros países; McKiernan (1992) explica que éstas son complejas, costosas y riesgosas; Lam y White (1999), plantearon que para implementar este tipo de estrategias la empresa debe resolver tres dilemas (estratégico, estructural y de recursos humanos) y buscar su consistencia y congruencia.

2.2.2 Competencias distintivas

El concepto de competencias distintivas tiene sus raíces en la relación de otros conceptos como competitividad, capacidades, competencias, recursos, ventajas competitivas y sostenibles. En este sentido, "Dado que las empresas poseen recursos y capacidades, existen factores que repercuten en mejores resultados en algunas de ellas, gracias a una serie de elementos que impiden que dichos factores se puedan imitar" (Peteraf, 1993). Adicionalmente las empresas tienen una manera distinta de actuar y reaccionar, por lo tanto la definición de las estrategias y creación de ventajas difieren entre ellas de acuerdo a sus características y a su entorno (Collis y Montgomery, 1998). Ahora bien, Díez y Martín (1995) citan a Fernández (1993), quien planteó que "Una capacidad es una rutina o conjunto de rutinas; esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas".

En cuanto a las competencias distintivas, Calderón, (2006) las asume "como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto les facilitan a sus competidores lograr un desempeño superior" (p. 61), mencionan que es necesario combinar adecuadamente las características del entorno competitivo y la potencialidad interna de la empresa para generar recursos y capacidades. Las competencias distintivas han sido clasificadas por diferentes

autores; por ejemplo Camisón (2002) las divide en tres niveles: competencias distintivas estáticas, competencias distintivas de coordinación y cohesión y competencias distintivas dinámicas.

2.2.3 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se relaciona con todas aquellas acciones, reglas y procedimientos que realiza la empresa para velar por los intereses de sus accionistas, basándose principalmente en el adecuado manejo y control de la información. En ese sentido, Mejía, et al., (2002) argumentaron que "La transparencia en la información contable es imprescindible para una región que, como América Latina, necesita capital. Mientras mejores sean los estándares, los inversionistas locales e internacionales estarán más dispuestos a invertir en la región". De hecho, un estudio de Deutsche Bank demostró que los inversionistas pagarían una prima de hasta el 40% por las empresas que tengan las mejores prácticas de gobierno corporativo, lo que incluye el tema de la contabilidad". Rui da Costa (2006), señaló que "La responsabilidad social corporativa (RSC) es mucho más que simple filantropía. Ésta debe también incluir el buen gobierno corporativo y ciudadanía global de las empresas, quienes - al cumplir con su responsabilidad para con la sociedad -, se convierten en un activo económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde hacen negocios". Además de los móviles de negocio, los esfuerzos de RSC en América Latina deben ser un factor en las condiciones sociales y económicas locales, así como en las expectativas de los inversionistas.

En Colombia, Gaitán (2009) realizó un interesante estudio de las tendencias actuales del gobierno corporativo en el país, en el que explica entre otras cosas, los modelos existentes a nivel internacional, así como la normatividad y las acciones de las entidades de vigilancia y control que se han realizado en este tema.

3. Resultados y discusión

3.1 Estrategias de multinacionalización en las diferentes etapas de CARVAJAL S.A.

Tomando como base los conceptos de la sección 2.2.1, y teniendo presente que la estrategia se fundamenta en la visión empresarial, se presenta a continuación la de Carvajal S.A y algunas de sus estrategias utilizadas, durante sus diferentes etapas de internacionalización:

La visión de Carvajal S.A es: "Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad" (Carvajal, 2010).

Década de los sesentas: La primera experiencia de Carvajal S.A. fuera de Colombia, se realizó con la instalación de la planta de artes gráficas en Puerto Rico en 1961, en donde tuvo que enfrentarse a empresas gráficas de los Estados Unidos en un mercado fuertemente competitivo; sin embargo le permitió medir sus fuerzas y su capacidad operativa (Carvajal, 2010). La empresa detectó las capacidades que tenía para competir, gracias a su trayectoria y los conocimientos humanos, técnicos y financieros del negocio. Encontró que en otros países no se había alcanzado el grado de eficacia que ésta había logrado hasta el momento en Colombia. La estrategia en esta primera etapa de internacionalización consistió en utilizar su experiencia y conocimiento en esta industria y exportar su "know how".

Década de los setentas: el boom de la literatura, puso a América Latina en el mapa intelectual del mundo, la industria editorial había alcanzado un alto grado de madurez. Argentina y México exportaban millares de títulos a otros países de la región, compitiendo con editoriales españolas. Las ediciones de libros de Gabriel García Márquez, Jorge Luis Borges, Pablo Neruda y Octavio Paz,

empezaron a multiplicarse y traducirse a diversos idiomas (Carvajal, 2010). Aprovechando este fenómeno, la estrategia de Carvajal S.A., fue lanzarse a la conquista comercial de América Latina iniciando operaciones en Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Ecuador, Chile, México y Guatemala. En este momento se utilizó por primera vez el lema "Carvajal S.A. hace las cosas bien" que define y representa la filosofía de la compañía.

Por otra parte, continuó implementando su estrategia de "know how" y demostró el liderazgo que ha caracterizado a la Empresa, iniciando alianzas estratégicas con importantes editoriales internacionales como Random House, Hallmark e Intervisual Communications, principalmente para la fabricación de libros animados. "Adicionalmente y específicamente después de los setentas se presentan mayores posibilidades políticas, tecnológicas y financieras a nivel nacional que permiten la multinacionalización de varias empresas" (Orejuela, Mayor y Vesga, 2007).

Década de los ochentas: esta época se caracterizó por la expansión de Carvajal S.A, su estrategia consistió en realizar diversificación de su actividad con nuevos negocios, introduciendo el servicio de información telefónico por computador, la producción de empaques de pulpa moldeada, producción de tarjetas de crédito, inteligentes y de seguridad empresarial, tubos laminados, láminas coextruídas y mono-capa para el proceso de empaques termoformados (Carvajal, 2010). Así, Carvajal S.A. desarrolló una intensa actividad empresarial en toda la región, descubrió nuevas necesidades de sus clientes y desarrolló nuevas tecnologías para hacer más rápidos, flexibles e inteligentes sus servicios. El crecimiento de la compañía había sido firme y seguro en todos sus frentes empresariales, pero tan rápido que la obligó a emprender una reorganización interna a finales de la década, con el propósito de enfrentar los retos de fin de siglo y principios de nuevo

milenio. En este sentido se puede evidenciar que se manifestaron dilemas de estructura.

Década de los noventa, con el propósito de trabajar de forma más eficiente en cada uno de los países que operaba Carvajal S.A. reestructuró su actividad en once frentes empresariales: Norma Comunicaciones S.A., (productos de comunicación), Bico Internacional S.A., (productos y suministros escolares, universitarios, para la oficina y para la expresión social), Cargraphics S.A., (producción, impresión y distribución de libros, revistas y directorios telefónicos), Carpak S.A., (diseño, producción y distribución de empaques), Fesa S.A., (diseño, elaboración y distribución de productos y servicios que optimizan el manejo y registro de la información relativa a las transacciones empresariales), Mepal S.A., (soluciones integrales para el manejo de espacios y de materiales), Publicar S.A., (manejo, comunicación y comercialización de bases de datos propias y ajenas utilizando medios de difusión impresos y electrónicos), Sycom S.A. (soluciones tecnológicas integrales para el manejo de información en las áreas de producción, comercialización y gerencia de empresas), Ofixpres S.A. y Musicar S.A., (suministro de oficinas, productos, equipos, muebles y música ambiental y comunicaciones empresariales especiales), Escarsa E.S.P., (servicios públicos integrados de comunicaciones) y Fundación Carvajal, (empresa social que trabaja en el desarrollo integral de comunidades marginales de la ciudad de Cali).

Con la llegada del internet la compañía continúa su expansión. La estrategia utilizada consistió en ser pionera, siendo una de las primeras empresas latinoamericanas en utilizar la gran red, para ofrecer nuevos servicios de información a sus clientes.

Siglo XXI: "Los años recientes no han sido fáciles para Carvajal S.A. La transformación tecnológica, la crisis económica internacional y la

desaceleración de los mercados han sido grandes obstáculos para el crecimiento. La revaluación del peso colombiano también ha golpeado la rentabilidad, en un modelo internacionalizado donde casi la mitad de los ingresos se dan en dólares, mientras una proporción mayor de los costos se define en pesos" (Dinero, 2010). Esta situación ha disminuido significativamente la competitividad en la industria gráfica como un sector exportador. Adicionalmente, los impresores extranjeros son cada vez más competitivos, aumentándose apreciablemente la cantidad de productos.

Sin embargo Carvajal S.A. tiene una trayectoria importante en el proceso de internacionalización que responde a su visión y se manifiesta en su actuar, Por esta razón, actualmente la empresa tiene dos objetivos centrales: focalizar la estrategia y crecer rentablemente, lo cual se viene cumpliendo bajo cuatro etapas: revisión del estado de los negocios, definición de negocios rentables, desarrollo de planeación estratégica y ejecución de los nuevos modelos generadores de valor.

Así mismo, continúa fomentando el crecimiento orgánico de las operaciones y buscando el liderazgo de todos los mercados en los que participa; se concentra en recuperar la competitividad a partir de un aumento en la productividad de sus plantas, razón por la cual en el año 2010 realizó una inversión de aproximadamente 10 millones de dólares para adquirir la que posiblemente sea la prensa rotativa más moderna de Suramérica (Carvajal, 2010). En su informe anual del mismo año, Carvajal revela que se dio a conocer internamente la nueva imagen, en la cual se integra al nombre de todas las empresas la palabra Carvajal y el sector del negocio; igualmente se inicia el proyecto Alianza para la implementación de las mejores prácticas y la adopción de herramientas de talla mundial a nivel comercial.

Se puede decir que Carvajal S.A. ha aprendido en otras culturas, en otros contextos y se ha diversificado mucho a lo largo de su trayectoria; el negocio de la impresión está muy maduro y la compañía se ha movido hacia los servicios; como en el caso de los "call centers", debido a que las compañías telefónicas, le han solicitado que además de hacer sus directorios, también ofrezca los servicios de información. De esta forma, una de las principales características de esta empresa consiste en ser muy emprendedora y abierta al cambio, con la creación de nuevos negocios que se relacionan con el conocimiento adquirido y sus lineamientos estratégicos.

Otra estrategia de internacionalización de Carvajal S.A., tiene que ver con el hecho de pensar globalmente y actuar localmente, teniendo en cuenta que la organización tiene sedes en diferentes países y en cada uno de ellos tiene un gerente nacional, quien normalmente está a cargo de alguno de los negocios y además se encuentran los gerentes de cada empresa. Así, se comienzan los negocios en la gente, desde el corazón de la empresa, lo cual ha permitido fortalecer una cultura empresarial, tal como ocurrió cuando se crearon la misión y la visión y se hizo una declaración de valores, con la participación activa de todas las instancias de la empresa (Brown y Velázquez, 2005).

Al analizar el avance histórico de la empresa se puede evidenciar que su misión ha sido el eje para desarrollar estrategias que le han permitido consolidarse y expandirse a nivel internacional, ya que en todo imprime su sello característico de hacer las cosas bien, lo cual ha permitido que Carvajal S.A. agregue valor a sus actividades y procesos realizados. Igualmente se evidencia que cada una de las estrategias se articula con las demás para formar un conjunto coordinado de acciones encaminadas hacia los mismos objetivos empresariales.

3.2 Identificación de competencias distintivas de CARVAJAL S.A.

De acuerdo con lo descrito en la sección 2.2.2, para el presente estudio se entienden competencias distintivas como aquellas capacidades que son diferenciadas, difíciles de imitar y claves para el éxito de las empresas. En este sentido, se encuentran en Carvajal S.A. recursos, capacidades y habilidades directivas, que han permitido la multinacionalización y consolidación de la empresa y se identifican, sin ser clasificadas, en los siguientes párrafos:

"En 1914, cuando se anunció el estallido de la primera guerra mundial, la empresa rápidamente reaccionó, haciendo pedidos grandes a Francia, para abastecerse del material suficiente para su producción, igualmente empezó a fabricar algunos de los insumos que antes importaba." (Carvajal, 2010), La competencia identificada es: Adelantarse a las circunstancias, es decir prever y minimizar el riesgo, así como perder el miedo. Esta competencia también se identifica en época de la crisis mundial en la cual la empresa salió del mercado de automóviles y camiones y redujo sus frentes comerciales, antes de que fuera afectada por ésta.

"Con la construcción del Canal de Panamá, incursiona en otros negocios como la venta de camiones, materiales de construcción y otros productos. Esto le permite adquirir experiencia, conocimiento y corroborar que las principales capacidades y habilidades estaban relacionadas con las artes gráficas" (Carvajal, 2010). La competencia identificada es: Enfocar las capacidades, recursos y habilidades hacia lo que sabían hacer mejor.

"En 1921, la empresa compró maquinaria alemana y contrató cinco técnicos alemanes para la instalación" (Carvajal, 2010). La competencia identificada es: Aprender y apoyarse en los demás.

La anterior competencia también se ve reflejada en 1929 cuando, en medio de la crisis mundial el buen nombre de la empresa le permitió el apoyo de sus proveedores por medio de ventas a crédito. La competencia identificada es: Consolidar el buen nombre de la Empresa, con relaciones de largo plazo con sus proveedores y comportamientos adecuados en los negocios.

“Durante la segunda guerra mundial, nuevamente se presentó insuficiencia de insumos y entonces la empresa se propone no depender de proveedores y junto con el representante en Colombia de una empresa extranjera que le vendía cartón corrugado y otros inversionistas colombianos, crean Cartón de Colombia, además desarrolla su propio taller de mantenimiento dirigido por un técnico alemán” (Carvajal, 2010). Las competencias identificadas son: -Dinamismo, cambio continuo y aprovechamiento de oportunidades en momentos de dificultad y - Consolidación de sinergias con empresas del mismo sector pero de diferente producto, específicamente se integró verticalmente hacia atrás.

“En los años 50, con la creación de los primeros computadores, Carvajal S.A. entiende el poder de la información y empieza la producción de formas continuas y directorios telefónicos, el éxito del directorio telefónico de Bogotá, le permitió extender su horizonte empresarial, ampliar su base tecnológica, capacitar un nuevo equipo y crear en 1959 una nueva empresa: Publicar S.A. así como expandirse a nivel nacional” (Carvajal, 2010). La competencia identificada es: Descubrimiento de nuevos mercados, pensar y actuar rápidamente.

“En 1960, Carvajal S.A crea la editorial Norma, en 1967 realizó alianzas estratégicas con editoriales internacionales para la producción de libros animados, campo en el cual llegó a convertirse en líder mundial. En 1961, cuando operó por primera

vez la planta en Puerto Rico, la empresa detectó las oportunidades que tenía en cuanto al conocimiento y la experiencia en el desarrollo de otras empresas similares en otros países” (Carvajal, 2010). Las competencias identificadas son: -Facilidad para analizar estratégicamente los mercados, diversificar y aprovechar su Know How y - Desarrollar y mantener personal altamente calificado e infraestructura tecnológica.

“En 1961, crea la fundación Carvajal, entidad sin ánimo de lucro para trabajar por el desarrollo de los sectores más pobres de Cali” (Carvajal, 2010). La competencia identificada es: Interacción con la comunidad, hacerse querer por todos quienes interactúan de alguna manera con la empresa.

Las competencias distintivas identificadas se relacionan principalmente con el aprovechamiento de las condiciones y coyunturas del entorno y las capacidades internas de la empresa. Estas últimas, reflejadas en la calidad de la dirección, la existencia de una filosofía y estrategia empresarial, la facilidad de adaptación y cambio, la innovación, el aprendizaje y el compromiso social. Además, se evidencia la capacidad para lograr generar nuevas competencias distintivas a medida que se implementan las estrategias, reflejando una coordinación entre ambas. Lo anterior junto con la mentalidad de sus gestores expresada en el lema: “Carvajal S.A. Hace las cosas bien” y el enfoque de responsabilidad social empresarial, han sido la clave del éxito que la empresa ha logrado.

3.3 Gobierno corporativo

De acuerdo con los conceptos de la sección 2.2.3, en materia de gobierno corporativo se encontró que Carvajal S.A, tras la crisis generada en el sector financiero en el año 2000, hizo una revisión y análisis para revalidar sus prácticas de contabilidad, por lo cual incursionó en el código de buen gobierno, basado en la ley Sarbanex

Oxley para garantizar transparencia a sus inversionistas y poder operar en otros países.

Así, alineada con los requerimientos mundiales de transparencia sobre los resultados de las empresas, Carvajal S.A. cuenta con un código de Buen Gobierno a nivel internacional, que busca regular la forma de operar en todos los países y unidades de negocio que conforman la Compañía. La implementación y prácticas propias de Buen Gobierno de esta empresa se ha basado en el autocontrol o control mutuo entre los distintos órganos que conforman el sistema de gobierno corporativo y depende de cuatro elementos: Establecer políticas y metas, asignación de los responsables de ejecutarlas, evaluación del cumplimiento e inserción de mecanismos correctivos. Además, cuenta con los siguientes órganos institucionales para la gestión de su actividad, cada uno con sus funciones bien definidas: Accionistas, junta directiva, presidente corporativo, vicepresidentes, comité de inversiones y estrategia financiera.

Lo anterior permite percibir que parte de la estrategia de Carvajal S.A. consiste en la práctica de gobierno corporativo, el cual se fundamenta en los siguientes objetivos y orientaciones, que como se puede analizar, son coherentes con la misión, la visión, el eslogan y el actuar de la empresa.

3.4 Objetivos corporativos de la empresa Carvajal S.A:

Crecimiento. La compañía cree que en un escenario en crecimiento se logra mejor el desarrollo potencial de los colaboradores, se tiene mayor posibilidad de obtener un rendimiento atractivo para los accionistas, y se contribuye al mejoramiento del medio social. La búsqueda de oportunidades irá más allá de las fronteras del país (Colombia). El objetivo de Carvajal S.A. es pasar de ser una empresa colombiana con operación en varios países, a ser una empresa multinacional con sede principal en Colombia.

Rentabilidad. La organización buscará obtener utilidades y rendimientos sobre capital por encima del promedio de las industrias donde tiene actividades. Se espera que el rendimiento de cada uno de los negocios exceda su costo de capital. La organización tendrá una perspectiva de largo plazo en la orientación de sus negocios.

Orientación Estratégica:

Carvajal S.A. tiene claro que sólo siendo competitivos a nivel mundial podrá garantizar su crecimiento y supervivencia. Por esta razón, su orientación estratégica, guía todas las actividades de la organización hacia el propósito indeclinable de "Hacer las Cosas Bien", bajo los siguientes principios: satisfacción del cliente, productividad, mejoramiento e innovación, capacidad de cambio y globalización.

3.5 Futuro y planteamiento de estrategias.

Futuro previsible: Carvajal S.A. continua replanteando los negocios en que debe permanecer y analizando cómo hacerlos más rentables; reubicó negocios hacia líneas más afines; realizó un análisis completo de su posición competitiva y diseñó un plan estratégico con un horizonte de tres años, con líneas de acción específicas y mediciones estrictas y permanentes con el objeto de optimizar su rentabilidad, ofreciendo promesas de valor diferenciadas y sostenibles en el tiempo.

Para cumplir las expectativas de rentabilidad de los accionistas, Carvajal S.A., está cambiando la organización hacia la administración bajo el objetivo de crear valor económico, para lo cual ha diseñado un plan de incentivos atractivo. Inició un proyecto de desarrollo, capacitación y retención del talento humano de alto potencial, preparando a la gerencia media, principalmente para asumir los retos que exige una organización en continua evolución.

Bajo este panorama, Carvajal S.A., tiene para cada una de sus empresas un futuro prometedor que la impacta positivamente, ya que hay eficiencias en los procesos y reducción de costos. Además, cuenta con un grupo de empresas bien posicionadas y con una estructura financiera sólida que le permitirá ir en línea con las necesidades del mundo moderno, logrando ventajas competitivas y ofreciendo beneficios diferenciados a sus clientes.

3.6 Planteamiento de estrategias para mejorar el posicionamiento en contextos multinacionales

De acuerdo con lo planteado en la sección 2.2.1, se pueden plantear varias estrategias de posicionamiento a nivel internacional para Carvajal S.A, las cuales se presentan a continuación:

Conocer el posicionamiento actual de la marca en la mente de los consumidores y, si es posible, conocer el posicionamiento perseguido por las marcas competidoras con el fin de seleccionar el argumento más adecuado y creíble para justificar la alternativa de posicionamiento. Evaluar la rentabilidad potencial y vulnerabilidad del posicionamiento seleccionado y comprobar si la marca posee la personalidad necesaria para poder mantenerse posicionada. Igualmente se debe asegurar si hay coherencia entre el posicionamiento y las demás variables del marketing (Calderón, et al., 2004).

De acuerdo con los beneficios o problemas que solucionan los productos y servicios se puede implementar una estrategia de marketing que resalte la buena calidad que los caracterizan, sus materias primas de primera calidad y el cumplimiento de las normas técnicas internacionales.

En cuanto al uso de sus productos y servicios, Carvajal S.A. viene incursionando en nuevas

tecnologías de la información y las comunicaciones, por lo que dicha estrategia debe dar a conocer los nuevos productos tecnológicos y sus alternativas de uso.

Respecto al tipo de usuario, se resalta que la empresa en este momento cuenta con una diversidad de productos, por lo cual estas estrategias son menos generalizadas y deben implementarse, partiendo de las investigaciones de mercado realizadas en cada país y basadas en las necesidades específicas de los consumidores potenciales. Para su definición es importante tener en cuenta que la mayoría de sus clientes son empresas, como por ejemplo: "en el caso de Carvajal Servicios, que ofrece outsourcing administrativo y de soporte, o de Mepal que se especializa en la gestión del espacio empresarial" (Carvajal, 2010).

En relación a la competencia, la empresa puede enfocarse en ser "líder en el mercado" al ofrecer sus productos o servicios, ya que cuenta con las condiciones necesarias para ofrecer una excelente calidad y por ser una empresa con mucha experiencia en su ramo, puede demostrar respaldo y confianza a sus clientes al desarrollar todas las líneas que ofrecen sus filiales.

Contrario al enfoque basado en la competencia, también puede utilizar la ruptura con la categoría del producto, ofreciendo nuevos productos y servicios diferenciados pero dentro de su campo de conocimiento. La empresa se ha caracterizado por la diversificación, sin embargo es posible encontrar la mezcla adecuada con un menor número de productos y servicios para lograr un mayor enfoque y especialización.

4. Recomendaciones para la empresa

Es clave para el crecimiento y permanencia de Carvajal S.A., continuar con su plan estratégico que incluye la maximización de las sinergias entre sus empresas y el desarrollo de nuevos productos

y nuevos mercados, asegurando que el valor generado corporativamente sea mayor que la suma de las partes.

Continuar con su proceso de internacionalización, buscando la transferencia del conocimiento, por medio de sistemas adecuados de comunicación, información y apoyo; pueden evaluar modelos como el de la empresa BP, en la cual existen personas dedicadas exclusivamente a esta labor (Morten y Nitin, 2004). En este sentido, y dado que el clima organizacional es muy diferente en cada una de las empresas de Carvajal S.A (Carvajal, 2010), para lograr una alineación y un mejor resultado, los directivos que trabajan en los negocios con un mejor clima organizacional, pueden compartir esta experiencia y conocimiento con aquellos que lideran los negocios con niveles más bajos.

Realizar constantemente estudios para determinar la rentabilidad de cada uno de sus negocios y cuáles realmente le agregan valor, por medio de herramientas financieras de evaluación, matriz de las nueve celdas y estudio de los factores claves de éxito y de atractividad. (Thomson, et al., 2009), ajustado a su propia realidad, lo cual también le facilitaría definir y ejecutar otras estrategias.

Actualmente la junta directiva cuenta con 9 miembros de los cuales 4 son de la familia Carvajal; los accionistas de la empresa son 307 miembros, esto indica la dificultad que tiene la empresa para captar más recursos e independizar las decisiones de los propietarios, en este sentido se recomienda que la empresa emita acciones, dado que esto le permitiría globalizarse con mayor facilidad, obtener un mayor reconocimiento y valorización en los mercados financieros; los inversionistas tendrían la posibilidad de capitalizar la empresa y personas de otros países podrían hacer parte de esta; adicionalmente le permitiría una mayor transparencia que se traduce en posicionamiento. En este sentido, en más de cien años de historia de

Carvajal S.A., solo hasta el año 2010, se realizó una emisión de bonos por valor de 400.000 millones de pesos colombianos (Dinero, 2010)

Carvajal S.A, posee una gran diversidad de capacidades, dada la cantidad de negocios que tiene, sin embargo para generar ventaja corporativa la empresa debe aprovechar la similitud de sus recursos, más no de sus productos (Collis y Montgomery, 1998), ya que los productos se deben adaptar a los mercados locales, es recomendable un mayor uso de los recursos existentes, que le permitan generar mayores economías de escala.

Las empresas pueden ser globales pero actuar como locales, para no perder competitividad en los países en los que operan (Thomson, et al., 2009). Carvajal S.A ya tiene un buen posicionamiento en América Latina, pero debe empezar a posicionarse en otros países, tanto europeos como asiáticos, teniendo presente que las empresas se enfrentan ante retos cada vez mayores. En el caso de querer incursionar a mercados diferentes en especial los mercados emergentes, se recomiendan planteamientos como los de Dominic, et al., (2006) quienes manifestaron que hay algunas dificultades como "Escasez de directivos con experiencia, insuficiencia de información, complejas tradiciones culturales, mala atención y suministro inadecuado de información" las cuales influyen en la eficacia de la junta directiva y de la empresa.

5. Conclusiones

La Estrategia le permite a la empresa tomar mejores posiciones competitivas, que apoyadas en competencias distintivas coherentes y consistentes con la visión, la misión y los objetivos de la empresa, logran un crecimiento sostenible para la misma.

Carvajal S.A. es una empresa que se ha venido consolidando fuertemente en la industria y ha

fortalecido su liderazgo no solo en Colombia sino en países como Venezuela, México y Argentina, lo cual le ha permitido brindar soluciones al mercado latinoamericano, generando valor agregado a la compañía y a los interesados.

Carvajal S.A. se ha destacado en la realización de planes de expansión y crecimiento consistente y constante para ofrecer servicios de clase mundial, que le permiten consolidarse como una empresa multinacional, apoyada en estrategias de competitividad, competencias distintivas, gobierno corporativo y responsabilidad social. Actualmente enfoca sus esfuerzos en la innovación tanto en los procesos como en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en su modelo de negocio para lograr la sostenibilidad.

Para continuar con su proceso de internacionalización es necesario que Carvajal S.A. incursione en estrategias que permitan la transferencia del conocimiento. Continuar con el análisis exhaustivo de sus unidades de negocio, que permita determinar la rentabilidad de cada uno de estos y enfocarse en los que le están agregando valor. Igualmente puede establecer cuáles son sus factores claves de éxito y de atractividad y dar relevancia al uso de recursos existentes que le permitan generar mayores economías de escala.

La metodología de estudio de caso, es una gran herramienta, que se puede utilizar para conocer y establecer las condiciones empresariales colombianas, que nos permitan ver con nuestros propios ojos y desarrollar nuestros propios modelos, acordes a nuestras realidades. Es además de gran utilidad para el aprendizaje y su implementación en la educación superior y su utilización ha sido fundamental en algunos países, especialmente en las escuelas de ciencias sociales.

Bibliografía

Brown, G., y Velázquez, A. (2005). The Printer. *Latin Trade (English)*, 13(7), 20-22. Extraído el 01 de octubre, 2010, de <http://0-web.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/bsi/detail?vid=10&hid=11&sid=b3b80154-f83e-48d0-9c0e-e06d545b8f90%40sessionmgr14&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#toc>.

Brown, P. (2004). "Strategic capability development in the higher education sector" *International Journal of Educational Management*, 18(7), 436-45.

Carvajal S.A. (n.d./2010). Carvajal Historia Viva. Extraído en marzo, 2010, de <http://www.carvajal.com.co/empresas-esp/inversionistas/LibroCarvajalHistoriaViva.pdf>.

Dinero, (2010). Carvajal se reinventa. Ed. 354. Extraído en Septiembre, 2010, de http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/carvajal-reinventa_74523.aspx.

Calderón, G. (2006). "Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (027), 57-72.

Calderón, H., Delgado, E., Gázquez, J., Gómez, M., Jiménez, A., Romero, C., Martínez, M., Mondéjar, J., Pérez, M. y Zapico, L. (2004). Dirección de productos y marcas. Barcelona, España: Editorial UOC.

Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles En P. Morcillo y J. Fernández Aguado. Dirección estratégica. Barcelona: Editorial Ariel.

Castañeda, H. (2004). Principales factores en la elaboración y aplicación de la gestión estratégica, análisis teórico y estudio de caso. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Collis, D. & Montgomery, C. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 76 (3), 71-83. Extraído el 10 de Octubre, 2010, de ABI/INFORM Global.

Díez, E. y Martín, F. (1995). El comportamiento directivo como competencia distintiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (2), 87-98.

Dominic, B., Simon, C. & Wong. (2006). Improving board performance in emerging markets. *The McKinsey Quarterly*, (1), 74-83. Extraído el 18 de Octubre, 2010, de ABI/INFORM Global (ID: 978706731).

Hint, M., Ireland, D. & Kisson, R. (1999). Administración estratégica. Conceptos, competitividad y globalización. Internacional Thomson Editores S.A. Tercera Edición.

Lam, L. y White, L. (1999). An Adaptive Choice model of the internationalization process. *The International Journal of Organizational Analysis*. 7(2), 105-134.

Mckiernan, P. (1992). Strategies of growth: Maturity, recovery and internationalization. New York: Routledge.

Mejía, J., Bouza, T., Raymond, N., Esposito, M., Sama, G., Martinez, L. & Bianchi, A. (2002). Cuentas dudosas: el efecto Enron en Latinoamérica. Mural, p. 7. Extraído el 17 de Octubre, 2010, de Latin American Newsstand (ID: 692669021).

Morten, H. y Nitin, N. (2004). How to Build Collaborative Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 22-30. Extraído el 25 de Octubre, 2010, de ABI/INFORM Global (ID: 715513631).

Orejuela, J. Mayor, C. & Vesga, J. (2007). Trayectoria de las empresas multinacionales en la ciudad de Cali. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, Julio-Diciembre, 83-103.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based review. *Strategic Management Journal*, 14(23), 179-191.

Porter, M. (2002/1982) Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental.

Rui da Costa. (2006). Responsabilidad Social: un diferenciador competitivo. *Economista*. Retrieved October 17, 2010, from Latin American Newsstand. (Document ID: 1021813671).

Thomson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2009). *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage* Seventeenth Edition, McGraw Hill.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. Decima Edición. Pearson Educación. México.

Yin, R. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research. Methods Series, Newbury Park CA, Sage.