



PROCESOS DESAFIANTES

Las multilatinas se atreven a dar pasos. Inician nuevos proyectos sin miedo porque se preparan y tienen la capacidad de sortear las dificultades. Estos son los principales retos.

La hora de la verdad llega cuando se sale a competir en los mercados internacionales. Estos son el campo de juego en donde una empresa descubre realmente qué tan buena es y qué tan bien hace las cosas. Son la prueba de fuego, porque aumenta la competencia y se está frente a frente con jugadores de grandes ligas.

Según ProColombia, el principal reto es que las empresas se adapten rápidamente al mercado en donde se instalaron. Un producto con alto valor agregado y calidad es el diferenciador de la competencia y Colombia es reconocido como un país de origen de productos de alta calidad, en varios sectores.

Bancolombia, por ejemplo, experimentó un interesante proceso de transición cuando adquirió tres entidades bancarias en Centroamérica, pues tenía que decidir qué hacer con su nombre.

"Decidimos mantener los nombres que los bancos tenían al momento de ser adquiridos para que los clientes sintieran que seguía siendo su banco. Esto nos permitió mantener el posicionamiento de la marca, porque

estábamos comprando líderes. Dejamos el nombre y pusimos nuestra imagen institucional de Bancolombia", cuenta José Humberto Acosta, vicepresidente financiero del Grupo Bancolombia.

Las multilatinas son empresas con capacidad de gestionar una complejidad elevada y muchas veces gozan de periodos de crecimiento más acelerados que aquellas enfocadas únicamente al mercado doméstico. Así lo explica Veneta Andonova, profesora asociada de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes: "son empresas más sofisticadas en su gestión, ya que han logrado apalancar su ventaja competitiva más allá de sus fronteras, lo que inevitablemente implica más complejidad en la gestión de la operación, los riesgos y mayor sofisticación gerencial". **IDJ**

Estas firmas tienen la posibilidad de crecer mucho más rápido.

Los retos

1. **Acceso a ejecutivos.** De primer nivel para juntas directivas y alta dirección.
2. **Mantener su posición de liderazgo en sus mercados locales.** Están entre los tres jugadores principales en su mercado local.
3. **Desarrollar capacidades para habilitar la expansión.** Se expanden a través de enfoques como el crecimiento orgánico e inorgánico o con alianzas estratégicas, lo que requiere capacidades internas.
4. **Acceso a los mercados de capital.** Las estrategias de expansión requieren de importantes recursos de capital.
5. **Desarrollar sus modelos de gobierno corporativo.** Las multilatinas tienden a tener modelos de gobierno corporativo menos maduros que las de las multinacionales.

FUENTES: Mauricio Cifuentes, *senior manager* de Consultoría en estrategia y operaciones de Deloitte.