

CASO PDG1

COMESTIBLES ALDOR SA

AUTOR: DANIELGONZÁLEZ EDERY

DIRECCION: LUIGI CORBELLETTA

RESUMEN

El departamento del Valle Del Cauca, es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el Suroccidente del País. En este lugar el emprendimiento, el dinamismo y la innovación, han sido factores claves para el desarrollo de la región. Importantes empresas del País, que incluso hoy son multinacionales nacieron en este prospero departamento. Trayendo desarrollo económico y progreso sus habitantes.

Un claro ejemplo empresarial en la región, es "*Comestibles Aldor S.A.*". Una empresa innovadora, con una visión clara, propensa al cambio y a la inversión en tecnología, atributos que hicieron de esta una empresa exitosa y perdurable en el tiempo. La visión de esta empresa hizo que poco a poco se expandiera, hasta el punto de endulzar a poco más de 65 países en todo el mundo con sus productos. Actualmente cuenta con una moderna planta en Johannesburgo, Sudáfrica para suplir los mercados de Europa y Asia. Por lo anterior, es una empresa que merece ser estudiada, para determinar los factores de éxito de la misma y aprender lecciones de su extraordinario crecimiento.

Palabras clave

Emprendedores, crisis empresarial, exportaciones, historia empresarial, historia regional

ABSTRACT

The department of Valle Del Cauca, is one of 32 departments of Colombia, located in the southwest. Here entrepreneurship, dynamism and innovation have been key to the development of regional factors. Major companies in the country, which even today are multinational born in this prosperous department. Bringing economic development and progress its inhabitants.

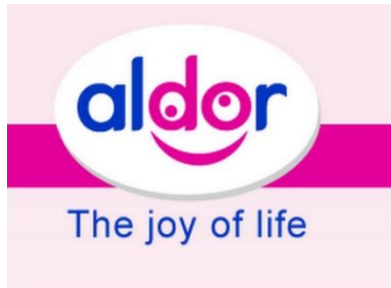
A clear business model in the region, is "Grocery Aldor S,A.". An innovative company with a clear, prone to change and investment in technology vision, attributes that made this a successful and enduring company over time. The vision of this company was gradually expanded, so much sweeten a little more than 65 countries around the world with their products. It now has a modern plant in Johannesburg, South Africa to supply markets in Europe and Asia. Therefore, it is a company that deserves to be studied to determine the success factors of it and learn lessons from its extraordinary growth.

INTRODUCCIÓN:

Comestibles Aldor S.A. es una de las empresas del Valle del Cauca, que más se destaca por su rápido crecimiento y expansión. Nació hace tan solo 23 años (1991), como una empresa familiar con mentalidad exportadora. Don Raif Aljure hijo de inmigrantes libaneses fue su gestor. El cual no solo la creó sino que fue participe e impulsor del crecimiento de la compañía. Hasta el punto de exportar actualmente a más de 65 países en Norte, Centro y Sur América, África, Europa, y Asia, generando más de 1000 empleos directos a nivel nacional e internacional.

Por esto, en el siguiente caso se relatará la historia de esta compañía, desde su nacimiento y como poco a poco fue creciendo. Narrando tanto los aciertos como inconvenientes que se presentaron en el camino. Enfatizando sobre todo, en aquellos factores competitivos que hicieron de esta, una empresa exitosa, y perdurable en el tiempo.

COMIENZOS DE ALDOR



La historia de Comestibles Aldor S.A. empezó en el año 1991 en la ciudad de Cali, Colombia. En manos de la Familia Aljure Dorronsoro y en especial a cargo de Don Raif Aljure. La compañía recibe este nombre en honor a los apellidos de las dos familias. Con las siglas AL de Aljure y DOR por Dorronsoro.

La idea de crear esta empresa, surgió un día en una conversación casual, entre Don Raif Aljure y un amigo suyo llamado Carlos Ignacio González. Quien tenía una pequeña fábrica de chocolates que había comprado recientemente. Él le contó a Don Raif cómo le estaba yendo de bien y cuán contento que estaba en este nuevo negocio. En este momento Don Raif empezó a pensar en la posibilidad de iniciar una fábrica de dulces.

Después de aquel día, Don Raif empezó un largo proceso de investigación y exploración de esta nueva idea. Para después de varios meses darse cuenta de que existían varias ventajas comparativas para empezar este este nuevo proyecto. Como la accesibilidad, excelente calidad y bajo costo de las materias primas, alta demanda de dulces por parte de los consumidores, y pocas firmas nacionales que existían en el momento en Colombia. Por esta razón Don Raif que era un hombre muy emprendedor, en un tiempo muy corto, le da alas a esta idea. Con ayuda de su familia e inversión propia Aldor es creada e inicia operaciones en Febrero de 1991.

DON RAIF ALJURE



Raif Aljure nació en el año de 1930 en la ciudad de Cali. Su padre Emilio Aljure, llegó desde el Líbano por primera vez a Colombia alrededor de 1925. En busca de mejores oportunidades comerciales. Debido a que en aquel entonces, los territorios del Líbano y Siria se encontraban

sumergidos en graves problemas económicos y guerras civiles.

Don Emilio al llegar a nuestro país, se enamoró de esta tierra tan hermosa. A la vez, identificó diversas oportunidades de negocios en la región del Valle del Cauca. De regreso a su país, arriesgándolo todo, tomó la decisión de volver una segunda vez a Colombia. Pero esta vez, junto con su esposa Rosa Zarzur, para establecerse definitivamente con su familia en el puerto de Buenaventura. Después de cinco años, debido a problemas económicos, la familia Aljure Zarzur se trasladó a Tuluá donde abrieron una pequeña tienda de variedades. Fue en esta ciudad donde, Raif Aljure creció y pasó la mayoría de su infancia y adolescencia. Estudiando en el Colegio “Sagrado Corazón de Jesús”, un colegio católico de la ciudad. Posteriormente, al terminar el colegio, comenzó sus estudios universitarios en química pura, en la Universidad Nacional de Colombia de Palmira. En donde siempre fue un estudiante destacado por su inteligencia y sus méritos académicos, a tal punto de que se ganó una beca para terminar sus estudios en la

universidad de Cincinnati en Estados Unidos. Ahí, Raif adquirió mayor independencia y “vivió una experiencia demasiado enriquecedora” (Aljure, 2014) como el mismo lo describe. Al finalizar sus estudios Don Raif retorna a Colombia y se establece definitivamente en la ciudad de Cali.

Tras su llegada a esta ciudad, Raif creó una empresa de curtiembres junto con un vecino y amigo de la infancia. Sin embargo la empresa se quebró por la inexperiencia de ambos socios y por dificultades personales entre ellos. No obstante, Don Raif nunca se rindió. Poco después de este primer fracaso, reunió nuevamente capital y fundó la empresa Plasticel S.A., La cual producía empaques y bolsas plásticas. Los primeros años fueron muy duros pero poco a poco el negocio fue creciendo y saliendo adelante. Hasta convertirse en lo que es ahora. Una empresa reconocida en el sector. La cual diseña y elabora empaques flexibles de alta calidad a empresas nacionales y extranjeras.

En cuanto a su vida personal, Don Raif es padre de cuatro hijos. Tres hombres y una mujer. De los cuales, los dos hombres son directivos en dos de las tres empresas. Leonardo Aljure, el mayor es el actual presidente de Aldor y Rafael Aljure, gerente general de *Plásticos especiales S.A.* (Plasticel). Actualmente Don Raif, es abuelo y tiene en total 9 nietos. A los cuales, espera ansioso verlos crecer para que algún día, sean parte de ese sueño que él, una vez comenzó.

En cuanto a los rasgos de personalidad de Don Raif, este se caracterizó por ser un hombre inteligente y emprendedor. Un hombre supremamente apasionado por el trabajo. Un visionario y un gran líder. Un jefe ejemplar y un negociante innato. Un excelente padre y abuelo. Un jugador de golf y un ajedrecista frustrado.

HISTORIA

En sus inicios, la compañía nació con una capacidad inicial de producción de 5 toneladas diarias de chupetas y caramelos duros. Lo cual era considerado una enorme cantidad para empezar, sin embargo, Don Raif quiso arriesgarse y comenzar a lo grande desde el principio. Con el privilegio de ser una industria integrada, al ser capaz de producir el 80% de su propio material de empaque en su empresa hermana Plásticos Especiales S.A. empresa fundada en 1983 por la misma familia.

Tan solo dos años después de ser fundada, decide empezar a exportar. Por lo que ve en países vecinos oportunidades de venta y futuros clientes a quienes venderles. Esta visión exportadora hizo que la compañía estudiara cuidadosamente las necesidades de los consumidores de mercados vecinos. Los resultados de esta exploración mostraron buenas oportunidades dentro del mercado de caramelos duros y chupetas en países vecinos. Por lo que se comienza a exportar a Panamá, Ecuador y Haití a precios competitivos. Logrando iniciar la penetración de estos mercados y aumentando sus volúmenes de ventas.

En el año de 1995, la compañía decide darse a conocer aún más en el mercado internacional. Participando por primera vez en ferias de talla mundial como: All Candy Expo - Chicago, ISM – Alemania, Confitexpo- México, entre otras. Logrando por medio de estas participaciones, entrar a nuevos mercados como República Dominicana, Costa Rica, Estados Unidos, Chile y Bolivia. Igualmente en este periodo de tiempo, la compañía hace significativas inversiones en tecnología, adquiriendo modernas máquinas de origen europeo para aumentar la capacidad de producción y optimizar procesos. Con esto, La calidad y la capacidad aumentaron a 25 Toneladas/día.

En 1997 Aldor crea la línea de chupetas de yogurt a la marca Helachup, que años después se convertiría en Yogueta. Innovando con este nuevo sabor introducido por primera vez en

Colombia y ganando participación en el mercado. A finales los 90's, ALDOR participa más agresivamente como expositor en varias ferias internacionales, logrando vender sus productos en más de 30 países. Además, adquiere nuevas líneas de producción aumentando su capacidad de 25 a 50 Toneladas al día.

Más tarde, en el comienzo del milenio, año 2000. La compañía alcanza una increíble capacidad de producción de: 2000 toneladas mensuales, exportando el 70% de las ventas totales a más de 40 países principalmente Norte, Centro y Suramérica. Además de Europa del este y países Árabes. En esta primera etapa de la compañía, Aldor crece rápidamente básicamente con varios objetivos: En primer lugar, logró identificar oportunidades de venta en otros países, lo que los llevo a exportar grandes cantidades y dar a conocer la marca a nivel internacional. En segundo lugar aprovechó oportunamente, las ventajas competitivas en costos de mano de obra, energía y precios de las materias primas principalmente el azúcar.

Luego en 2001 sucede un acontecimiento sin precedentes para Aldor y para toda la industria confitera nacional, en este año, nace por primera vez, el producto estrella de la compañía, la línea de Yogueta la cual es en esencia, una chupeta con sabor a yogurt y relleno blando, convirtiéndose rápidamente en líder en el mercado local en su categoría y con fuerte presencia internacional. Para este proyecto se requirió una gran inversión de capital. Pero gracias a esto, lograron incrementar las ventas en más de un 50% en el mercado nacional. Como afirma Germán Velásquez, gerente de mercadeo de Chocolates Triunfo. "La compañía fenómeno en Colombia es Aldor, ha multiplicado sus ventas con un solo producto" (Velasquez, 2007).



Planta de producción de Aldor, Acopi-Yumbo (Fotografía), año 2011.

Para El año 2002 se ve la necesidad de realizar una nueva ampliación de la planta, por lo que se empezó a construir nueva planta de producción en el mismo terreno ubicado en la vía a Yumbo Siendo esta, mucho más espaciosa y moderna, con un área total de 28.000 metros cuadrados.



Después ya en 2004, En el mes de Junio Aldor se traslada a la nueva planta, de producción. Incrementando su capacidad productiva en un 50% y alcanzando una producción de 160 toneladas al día. En

este mismo mes se lanza al mercado la línea de chupetas: PIN POP transfer (chupeta de dos sabores con relleno liquido), logrando multiplicar 8 veces las ventas de la empresa en esta categoría. Con la cual la compañía aumenta su participación en el mercado y empieza a competir en este segmento con Colombina el líder del mercado



En el periodo comprendido de 2006 – 2009: Se crearon nuevas categorías de productos tales como: Chicles sin azúcar, Chicles Bomba y Caramelos Masticables. Además, como parte de la estrategia de expansión, ALDOR formó alianzas con compañías multinacionales tales como Ambrosoli en Chile para distribuir sus productos en el país austral. Recientemente, y gracias a sus altos estándares de calidad, se empezó a manufacturar para Cadbury-Adams y Nestlé varios de sus productos. Además la compañía comienza a producir una nueva línea de productos, como el BIAGI un caramelo semiduro en presentación de sabor a café.



Planta de producción de Johannesburgo, Sudáfrica (Fotografía), año 2011.

En 2010 Se toma la decisión de crear una planta o centro de producción en Johannesburgo, Sudáfrica, debido a que ya se venía exportando importantes cantidades de dulces hacia África y Asia, dada la buena receptividad y demanda por parte de los consumidores en la región, pero con

el problema de que los tiempos de entrega eran demasiado demorados, pues se realizaban vía marítima y demoraban alrededor de tres meses para llegar al destino final. Por lo demás el producto no llegaba con la misma frescura y calidad por el demorado tiempo de entrega.

Por lo anterior se decide abrir la planta de Johannesburgo, que buscaba atender un 30% de las exportaciones a toda la región de África subsahariana, Europa y Asia. La nueva planta dotada principalmente por dos líneas de Chupetes que producían 23 toneladas al día. De este modo, la compañía se consolida como marca líder en la Categoría de Chupetes en este país, bajo las Marcas Yogueta y PINPOP. Con Esta nueva planta, se generaron en ese momento más de 180 empleos directos.

Encontrando grandes ventajas competitivas como lo afirma Hernán Herrera, “Sudáfrica tiene una ventaja muy grande y es que el Gobierno regula el precio durante todo un año, eso nos da margen para planear con más eficiencia la producción de 200 toneladas mensuales de chupetas” (LLano, 2011) Haciendo que el negocio sea prospero en este país y óptimo para producir.



Un año después, en 2011 Aldor compra a la compañía Nacional de Chocolates la marca “Frunas”. Una de las marcas más reconocida y apreciada por los Colombianos. Después de meses de arduas

negociaciones, se logra llegar a una negociación. Adquiriendo la marca al pagar una suma total de US\$5 millones. Con la cual Aldor logra liderar en este segmento frente a la competencia.

Como dice Leonardo Aljure, Actual presidente de Aldor, “No hay colombiano que no conozca

las Frunas y que no las haya probado” (Aljure L. , 2014) son una marca de total tradición y por eso la compañía conserva toda la esencia, sabor y tradición. Sin embargo, Al comprar la marca Frunas, la compañía traslada su fabricación a la planta de la empresa en Acopi Yumbo. En donde se decide transformar una de las bodegas de almacenamiento, para construir una moderna planta de producción de este caramelo blando.

CONCLUSIONES

Son varias las ventajas competitivas que diferenciaron a esta compañía de las demás y la hicieron realmente exitosa. Hasta tal punto de convertirla en una de las líder en el mercado. En primera instancia, está la cultura exportadora con la que nació Aldor. La cual Identificó necesidades en los consumidores de otros países, y logró convertirlas en oportunidades de negocio. Este espíritu exportador, se basó principalmente en la flexibilidad para adaptarse diversas culturas. Además de una constante innovación de su portafolio de productos.



Otro factor diferenciador determinante en el desarrollo de esta compañía fue su inversión en tecnología. Desde sus inicios, siempre importó la mejor maquinaria para optimizar sus procesos. Máquinas que no se consiguen en el País y que fueron importadas desde Alemania y Estados Unidos, Invirtiendo grandes sumas de dinero, pero viendo resultados notables en el aumento de su producción. Logrando exportar mayores cantidades y permitiéndole a la empresa crecer rápidamente.

Finalmente, la innovación fue una característica primordial del éxito empresarial de Aldor. El innovar y ofrecer productos diferentes a los de la competencia hizo que esta empresa creciera y que poco a poco tuviera más participación en el mercado nacional e internacional. Por lo que sus procesos de desarrollo e investigación son esenciales para la creación de nuevos productos.

REFERENCIAS

Aldor. La compañía colombiana que logró endulzar 65 países:. (s.f.).

Aljure, L. (22 de 10 de 2014). Entrevista. (D. G. Edery, Entrevistador)

Aljure, R. (16 de 10 de 2014). Experiencia. (D. G. Edery, Entrevistador)

LLano, R. M. (2011). Aldor la compañía colombiana que logró endulzar 65 países. *Dinero*, 1-3.