

INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS COLOMBIANAS
CASO EXITOSO: GRUPO NUTRESA

MARTA MILENA PEDRAZA MEDINA
GIOVANNI ANTONIO GÓMEZ GIRALDO

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2011

INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS COLOMBIANAS
CASO EXITOSO: GRUPO NUTRESA

MARTA MILENA PEDRAZA MEDINA
GIOVANNI ANTONIO GÓMEZ GIRALDO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2011

DEDICATORIA

Este trabajo se encuentra dedicado a todas aquellas personas que me acompañaron durante mi carrera profesional y a todas las personas apasionadas por la investigación a las cuales este trabajo le puede ser de gran utilidad.

Marta Pedraza.

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que han puesto un ladrillo para formar en mí un edificio de conocimientos durante estos cinco años y a Dios por ser el cimiento de mi vida.

Giovanni Gómez.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecerle a la Universidad del Rosario por la excelente formación que nos ha inculcado en estos cinco años y a nuestro tutor Andrés Mauricio Castro por su apoyo y asesoría.

Le doy gracias a Dios por permitirme estudiar y tener salud y a mi familia y amigos por ser un apoyo incondicional y acompañarme a través de estos años.

Marta Pedraza.

Como primera medida quiero agradecer a Dios por darme la vida, por permitirme realizarme en el ámbito profesional y académico, pero sobretodo por haberme dado la mejor familia del mundo y haber puesto en mi camino personas que me han apoyado incondicionalmente.

Giovanni Gómez.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
I. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN NUTRESA	2
1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	2
2. APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	3
2.1 Teoría económica:	4
2.1.1 Teoría de la organización industrial:	4
2.1.2 Teoría de la internacionalización:	5
2.1.3 Teoría ecléctica de Dunning:	5
2.1.4 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones:	7
2.1.5 Teoría macroeconómica:	8
2.2 Teoría como proceso:	8
2.2.1 Modelo de Uppsala:	9
2.2.2 Modelo del ciclo de vida de Vernon:	10
2.2.3 Modelo de Jordi Canals:	12
2.2.4 Modelo Way Station	13
2.3 Teoría de redes:	14
3. LA INTERNACIONALIZACIÓN EN COLOMBIA	14
4. CASO EXITOSO – GRUPO NUTRESA S.A.	18
4.1 Sector alimenticio	19
4.2 Grupo Nutresa	19
4.2.1 Objetivos Estratégicos	20
4.2.2 Presencia del Grupo Nutresa	20
4.2.3 Historia	22
4.2.4 Estructura del grupo	26
4.2.5 Cadena de abastecimiento:	29
4.2.6 Canales de distribución	30

4.2.7	Situación actual del Grupo Nutresa	31
4.2.8	Aplicación de las 7 P's al Grupo Nutresa	37
4.2.9	Proceso de internacionalización.....	37
4.2.10	Factores de éxito.....	39
5.	COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL GRUPO NUTRESA	40
5.1	Teoría económica.....	40
5.2	Teoría como proceso	42
5.2.1	Modelo de Uppsala	43
5.2.2	Modelo del ciclo de vida de Vernon	45
5.2.3	Modelo de Jordi Canals.....	47
5.3	Teoría de redes.....	48
II.	CADENA DE VALOR NUTRESA.....	53
1.	INTRODUCCIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL GRUPO NUTRESA	53
2.	TEORÍA DE LA CADENA DE SUMINISTRO	53
2.1	Objetivo principal de la cadena de suministro.....	55
2.2	Fases de decisión en una cadena de suministro	57
2.2.1	Estrategia diseño de la cadena de suministro	57
2.2.2	Planeación de la cadena de suministro	58
2.2.3	Operación de la cadena de suministro.....	58
2.3	Enfoque de los procesos de la cadena de suministro.....	59
2.3.1	Enfoque de ciclo.....	59
2.3.2	Enfoque de Empuje/Tirón	60
3.	CADENA DE SUMINISTRO ENFOCADO AL GRUPO NUTRESA	62
4.	CADENA DE VALOR DE PORTER	65
4.1	Actividades primarias	66
4.1.1	Logística interna.....	66
4.1.2	Operaciones	66
4.1.3	Logística externa.....	67
4.1.4	Ventas y Marketing	67
4.1.5	Servicio post-venta.....	67

4.2. Actividades secundarias	68
4.2.1 Infraestructura de la organización	68
4.2.2 Dirección de recursos humanos	68
4.2.3 Desarrollo de tecnología	69
4.2.4 Abastecimiento	69
5. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER ENFOCADA AL GRUPO NUTRESA	70
5.1 Actividades primarias en el Grupo Nutresa	70
5.1.1 Logística interna	70
5.1.2 Operaciones	71
5.1.3 Logística externa	72
5.1.4 Ventas y Marketing	72
5.1.5 Servicio Post – Venta	73
5.2 Actividades secundarias en el Grupo Nutresa	74
5.2.1 Infraestructura	74
5.2.2 Dirección de recursos humanos	74
5.2.3 Desarrollo de tecnología	75
5.2.4 Abastecimiento	75
III. CONCLUSIONES	77
IV. RECOMENDACIONES	80
V. BIBLIOGRAFÍA	81

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Ciclo de vida del producto y la internacionalización.....</i>	11
<i>Tabla 2: Etapas Modelo de Jordi Canals.....</i>	12
<i>Tabla 3: Algunas fusiones en Colombia.....</i>	18
<i>Tabla 4: Historia del Grupo Nutresa.....</i>	23
<i>Tabla 5: Ciclo de vida aplicado al Grupo Nutresa.....</i>	45
<i>Tabla 6: Etapas del modelo Jordi Canals aplicadas al Grupo Nutresa.....</i>	48
<i>Tabla 7: Resumen general de los modelos de internacionalización de empresa vs el Grupo Nutresa.....</i>	51

LISTA DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Diamante de Michael Porter.....</i>	7
<i>Gráfica 2: Participación del café dentro del valor de las exportaciones totales 1905-1999</i>	15
<i>Gráfica 3: Plantas del Grupo Nutresa.....</i>	21
<i>Gráfica 4: Cadena de abastecimiento.....</i>	29
<i>Gráfico 5: Ventas por Negocios 2010.....</i>	35
<i>Gráfica 6: Ventas internacionales por Negocio.....</i>	35
<i>Gráfica 7: EBITDA por Negocios.....</i>	36
<i>Gráfica 8: Ruta de internacionalización Grupo Nutresa.....</i>	50
<i>Gráfica 9: Estado de la relación entre las etapas de suministro.....</i>	56
<i>Gráfica 10: Ciclos de los procesos de la cadena de suministro.....</i>	60
<i>Gráfica 11: Procesos de empuje/tirón.....</i>	61
<i>Gráfica 12: Cadena de suministro.....</i>	62
<i>Gráfica 13: Cadena de Valor.....</i>	70

GLOSARIO:

- **Cadena de abastecimiento:** Consiste en todos aquellos procesos de una organización para la transformación y distribución de un producto o servicio desde la materia prima, pasando por los proveedores, la empresa y por último el consumidor final.
- **Ciclo de vida del producto:** Se le llama así a las etapas que vive un producto mientras permanece en el mercado.
- **Costos de transacción:** Son aquellos costos que se generan al desarrollar una actividad.
- **Distancia psicológica:** Se le denomina así a la distancia cultural que existe entre un país y otro, siendo los países con menor distancia psicológica los preferidos por las empresas para comenzar a incursionar en dichos países.
- **Estrategia:** Es la unión de varias acciones encaminadas hacia un mismo fin planificadas sistemáticamente.
- **Globalización:** Se le denomina así a la apertura de mercados nacionales a mercados internacionales como consecuencia a la creciente comunicación e interdependencia de los diferentes países del mundo.
- **Innovación:** Consiste en generar ideas no existentes. Dentro de una empresa, la innovación comienza en la generación de ideas de bienes o servicios hasta llevarlos a la comercialización.

- **Internacionalización:** Es una consecuencia de la globalización y consiste en extender las economías nacionales a un mercado internacional.
- **Inversión extranjera directa:** Es cuando una empresa realiza inversión de capital en un país, con el fin de crear diferentes empresas en el largo plazo.
- **Off shoring:** Es la movilización de factores aprovechando las ventajas comparativas existentes por países en vía de desarrollo.
- **Precio:** Recompensa asignada a un bien o servicio.
- **Producto:** Lo que se elabora.
- **Promoción:** Es la preparación de diferentes condiciones con el fin de lanzar un producto nuevo para su conocimiento externo o para aumentar las ventas en una empresa.

RESUMEN

A través de un estudio realizado tanto a los modelos de internacionalización de las empresas y como a una empresa colombiana exitosa a nivel internacional llamada Grupo Nutresa, se identificaron implementaciones que la empresa había tenido a través de estos años dentro de su proceso de internacionalización, acordes (unos más que otros) con los modelos de internacionalización existentes.

Gracias a este análisis se pudieron determinar varias conclusiones dentro de las cuales se encuentra la continua innovación que una empresa debe tener para ser exitosa, asimismo un cierto grado de flexibilidad frente a las estrategias implementadas por la empresa dentro de los países a los cuales se está llegando, debido a que no siempre las mismas estrategias implementadas en un país y en otro son las mismas, teniendo siempre en cuenta no cambiar la esencia que tiene la compañía, entre otras conclusiones.

Palabras clave:

- Internacionalización
- Globalización
- Innovación
- Modelos de Internacionalización

ABSTRACT

Through the study made to both, the models of internationalization companies use and the case of a successful multinational Colombian company called Grupo Nutresa, were identified the strategies implemented by the company over the years in its internationalization process, consistent (some more than others) with the existing models of internationalization.

Through this analysis, several conclusions were determined, like some success factors for an enterprise internationalization, like, continuous innovation, also an elevated degree of flexibility for strategies implemented by the company in foreign countries, because not always the same strategies implemented in one country are useful in another, taking into account not to change the essence of the company because those are the factors that will give the company competitive advantages.

Key words:

- Internationalization
- Globalization
- Innovation
- Internationalization Models

INTRODUCCION

Las tendencias que se están presentando actualmente a nivel mundial en cuanto a modelos de negocios, la globalización de las empresas y rompimiento de barreras al intercambio comercial internacional, están obligando a los habitantes de los diferentes países del mundo no sólo a pensar en la creación de empresa, sino también están poniendo a prueba sus capacidades de dirección, creatividad y competitividad. Asimismo, estas condiciones actuales ponen nuevos estándares de calidad e innovación tanto en los productos como en la creación y elección de los mercados objetivo; es por ello que con la internacionalización, las empresas están buscando asegurar una entrada y posicionamiento exitoso a nuevos mercados por medio de la minimización de riesgos, estableciendo diferentes directrices, siendo necesario analizar una empresa específica (para este trabajo el Grupo Nutresa) y entender cómo a pesar de que existen diferentes teorías acerca de cómo entrar a un mercado internacional, no siempre lo que funciona es esto sino que cada empresa lo hace “a su manera”.

Es así como con esta investigación se pretende realizar un arduo análisis enfocado a la internacionalización del Grupo Nutresa que se comparará con los modelos de internacionalización existentes.

I. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN NUTRESA

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Aproximadamente desde los años cincuenta a la actualidad, el entorno económico a nivel mundial ha venido adoptando un dinamismo y crecimiento tan rápido que ha obligado a las empresas a extender su mercado objetivo, es decir que las empresas ya no piensan localmente sino globalmente.

Este crecimiento se puede ver reflejado en los datos macroeconómicos de los países como el comercio internacional y el auge que está viviendo la inversión directa en el extranjero.

Sin embargo, los primeros días de este gran auge de la globalización, gran parte de las empresas a nivel mundial decidían adoptar procesos de internacionalización por medio del sistema de prueba y error; metodología que lanzaba empresas locales con procesos limitados a su ámbito nacional, a competir en nuevos mercados, nuevas culturas, nuevas sociedades, entre otros. Con el tiempo las empresas fueron notando que para salir a incursionar en mercados nuevos y más si eran otros países, debían tener en cuenta muchas más variables de las que en ese momento estaban analizando como por ejemplo, cuántos y cuáles mercados abordar; cómo ingresar a estos mercados; qué tipo de organización manejar en ellos; qué medios de distribución utilizar; cuánto, cuáles y en dónde deben estar los proveedores; entre otras.

Es así como las empresas entraron a hacer un análisis riguroso sobre las estrategias que debían utilizar para entrar a nuevos mercados de manera que se pudieran disminuir al máximo todos los riesgos que implica entrar a un ámbito político, cultural y comercial; y además optimizar, crear o fortalecer sus ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta una de las primeras aproximaciones que se hizo al concepto de internacionalización por parte de los economistas de la escuela de Uppsala quienes afirmaban que este “es un proceso gradual en el que se busca, en primera instancia, la cercanía de los mercados para luego abordar los contextos culturales y tratar de llegar a mercados más distantes”¹ se ha llegado a afirmar que el proceso de internacionalización implica para las empresas una adaptación a la situación cambiante del presente, pero a su vez una efectiva visión del futuro acompañada de una posterior predisposición al aprendizaje de los nuevos contextos culturales. Además, otras “teorías sugieren que se utilizan primero fórmulas de poco compromiso, como la exportación indirecta, implicándose en formas más cargadas desde el punto de vista de la inversión a medida que el mercado extranjero se vuelve más conocido y así mismo, más predecible.”²

Finalmente habiendo analizado casos de éxito y de fracaso, las últimas teorías han intentado abarcar en sí todas las variables o por lo menos las más importantes, al momento de una empresa internacionalizarse; es así como por ejemplo la teoría ecléctica de Dunning busca un equilibrio entre la teoría de costos y las condiciones de internacionalización.

2. APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen diferentes teorías sobre el proceso de internacionalización de empresas, teorías investigadas, analizadas y propuestas por diferentes escuelas en las que se plantean diferentes explicaciones al comportamiento de las empresas en el momento de internacionalizarse. Ante esto, existen tres perspectivas desde las que se puede analizar dicho fenómeno, éstas son: teoría económica, como proceso y de redes.

¹ Ver “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: caso colombiano” P.5

² Ibid.

2.1 Teoría económica:

Esta teoría se basa en intentar explicar el porqué se presenta la internacionalización dentro de una empresa haciendo un análisis de la inversión extranjera y las inversiones directas, teniendo en cuenta todas las operaciones de las empresas en el exterior controlando su producción, apropiándose de ventajas en dichos países o eliminando la competencia. Dentro de ésta se encuentran varias teorías de diferentes autores explicados a continuación.

2.1.1 Teoría de la organización industrial:

Esta teoría está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger y Hymer. Estos autores postularon la hipótesis en la que una empresa internacional para llegar a ser exitosa debe hacer que sus instalaciones en el extranjero tengan una ventaja competitiva que sea exclusiva de ellos; esta ventaja competitiva puede generarse desde varios puntos de vista ya sea desde sus procesos de producción, la tecnología que utilizan, la organización, el estilo de dirección y estratégico, la comercialización, entre otras; pero lo más importante es que esta ventaja sea de tipo monopolístico, es decir, que al competir con las empresas extranjeras que se encuentran en su mercado local aún así encuentran una barrera muy alta para desarrollar la ventaja que la empresa entrante tiene, asimismo esta ventaja competitiva que es exclusiva de la empresa entrante debe ser fácilmente transferible a sus unidades de negocio en cualquier otro país. Al mismo tiempo Hymer aseguró que lo más común es que para adquirir esa ventaja competitiva las empresas debían hacer un exhaustivo análisis de la estructura de mercado del país al que van a entrar, para así encontrar un océano azul que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y de esta manera, convertir en un negocio lucrativo su incursión en el exterior.

2.1.2 Teoría de la internacionalización:

Teoría que tiene su origen en la teoría propuesta por Dunning de los costos de transacción; lo que supone que las empresas se desarrollan en un mercado perfectamente competitivo donde los mecanismos de control no hacen falta haciendo que la posibilidad de ser sustituido por alguna otra empresa sea muy escasa y forzando a las empresas a actuar de una manera muy eficiente.

El análisis de los costos de transacción inmerso en la teoría de la internacionalización supone que las empresas decidirán ingresar a mercados internacionales cuando la especificidad de los activos sea alta, es decir que las empresas buscarán siempre las siguientes dos condiciones para realizar inversiones directas en el extranjero:

- Deben existir ventajas en la empresa al localizar sus actividades en el exterior.
- Para la empresa debe ser más lucrativa y eficiente realizar por sí misma estas actividades en el extranjero que venderlas o cederlas a empresas del país objetivo.

2.1.3 Teoría ecléctica de Dunning:

Teoría planteada por Dunning en la que relaciona la extensión, el patrón y la forma de producción internacional de una empresa para explicarlos y fundamentarlos desde la relación entre las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados y los atractivos de estos mercados para ingresar en ellos, es decir que la decisión para ingresar en un mercado extranjero será tomada de manera racional por la empresa, basándose en qué ventajas tienen de producir en dicho país y un análisis de los costos relacionados a estas actividades.

Este análisis de costos será el que le muestre a la empresa si debe o no generar procesos de offshoring, tercerización o integración vertical en el país al que va a entrar.

Seguidamente Dunning sostiene que debe haber cuatro condiciones principales para que una empresa decida realizar inversión directa en otro país:

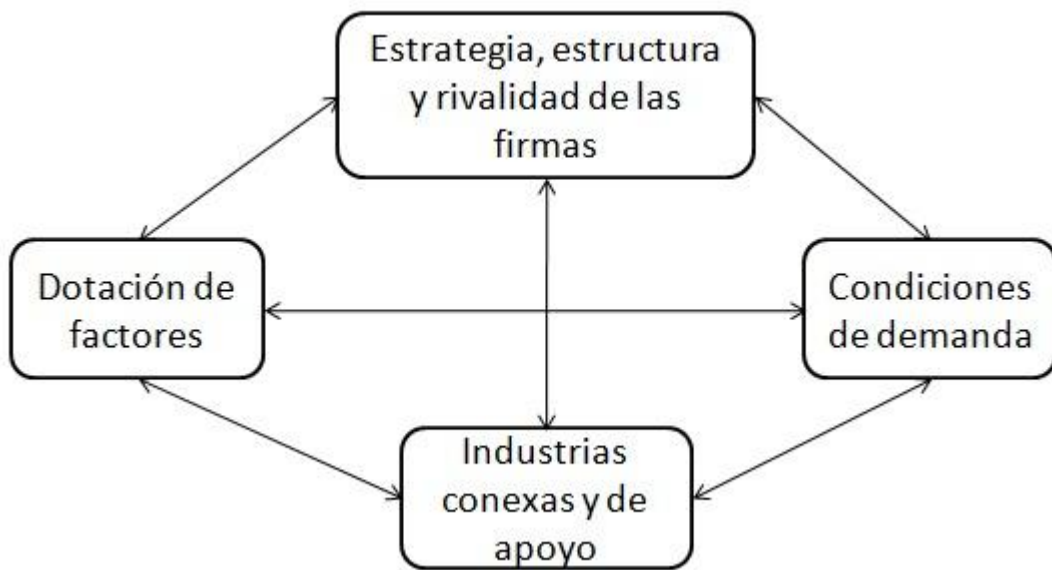
- La empresa debe tener ventajas competitivas propias con respecto a las empresas del mercado al que va a entrar, ventajas que pueden surgir del know how, de la conexión entre sus trabajadores, de su organización y una de las más importantes, su cadena de suministro.
- Habiendo identificado esas ventajas, la empresa debe encontrar más lucrativo o beneficioso el explotar por sí misma esas ventajas en el exterior que el vendérselas o cedérselas a una empresa propia de ese país. En otros casos, se puede dar que la empresa decida internacionalizarse para cuidar su imagen frente a sus clientes teniendo en cuenta por ejemplo calidad del producto o servicio.
- Directamente relacionado con la cadena de suministro y procesos de producción de la empresa, a ésta debe resultarle rentable localizar sus plantas de producción en el país extranjero teniendo en cuenta variables como infraestructura del país, proveedores, costos de transporte, dotación de recursos, entre otros.
- Por último, asociada a las ventajas anteriormente citadas, la empresa debe encontrar acorde con sus estrategias de largo plazo la producción en el exterior.

Como se puede ver, el principal avance de Dunning en las teorías de internacionalización fue su integración de varios factores en la decisión de las empresas para realizar inversión directa en el extranjero.

2.1.4 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones:

Teoría propuesta por Michael Porter en la que plantea un modelo de cuatro factores principales para determinar la ventaja competitiva de una nación; el análisis de las relaciones entre estos factores es el que le permite a las empresas decidir el cómo, el dónde y el porqué internacionalizar sus operaciones.

Gráfica 1: Diamante de Michael Porter



Fuente: Elaborado por los autores, basados en diamante de Porter

- Dotación de factores: Hace referencia a los factores básicos y avanzados. Los factores básicos son por ejemplo los recursos naturales, demografía clima, etc y los avanzados se refieren más a los que generan la ventaja competitiva como la mano de obra calificada, comunicaciones, tecnología, etc.
- Condiciones de demanda: Las características de demanda del mercado incentivan a las empresas a buscar nuevas ventajas competitivas.

- Industrias conexas y de apoyo: Se refiere a aquellas industrias presentes en el país que apoyarán la creación de la ventaja competitiva de la empresa entrante.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: Una fuerte competencia presente en el país genera una búsqueda de mayor eficiencia por parte de las empresas.

El principal aporte de esta teoría de Porter es la explicación de la generación de ventajas competitivas por parte de las empresas no sólo en mercados competitivos, sino también en mercados imperfectos.

2.1.5 Teoría macroeconómica:

El principal exponente de esta teoría es Kojima, quien bajo un estudio estático de la interacción comercial de las economías americana y japonesa sostiene que la inversión extranjera directa utiliza el comercio como el puente entre la empresa entrante y el país receptor, es así como Kojima sostiene que la inversión extranjera directa de un país siempre será encaminada o dirigida hacia el sector del otro país en el que el inversor tiene una ventaja comparativa frente a ese mismo sector del país receptor, mas sin embargo, el posterior comercio (exportación) generado por la explotación de dicha ventaja por parte del país inversor en el receptor beneficiará a ambos países.

2.2 Teoría como proceso:

Esta teoría lleva a la empresa a un nivel más alto que el de la teoría económica pues no sólo estudia las ventajas y desventajas económicas sino que también identifica qué decisiones se deben llevar a cabo llevando la internacionalización a través de un proceso, permitiéndole a la empresa ir adquiriendo conocimiento y

experiencia gradualmente a medida que va incursionando en mercados internacionales.

2.2.1 Modelo de Uppsala:

Este modelo nacido de los análisis realizados en la escuela de economistas de Uppsala afirma que las empresas ingresan en un país nuevo con unos activos limitados pero van incrementado de forma gradual sus recursos comprometidos en dicho país a medida que van adquiriendo experiencia en las actividades que realizan en ese mercado. Es así como las empresas siguen cierto número de etapas acordes a la cantidad de recursos comprometidos, es decir que el modelo de Uppsala predice unas fases de desarrollo por la empresa para implicarse cada vez más en el mercado al que entra.

Las etapas de este desarrollo son:

- Desarrollo de actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar estas etapas aumentan la implicación por parte de la empresa de manera ascendente, aún así los autores no descartan la posibilidad de que una empresa se salte algún paso pero jamás sin haber adquirido algún tipo de experiencia en ese mercado extranjero.

Dentro del modelo contemplado por Uppsala en el que el compromiso internacional de las empresas es progresivo, y se da como un proceso de expansión gradual y por lo general secuencial, este siempre va dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo, de esta

forma Johanson y Vahlne, 1990, uno de los autores de esta corriente afirmaron que si bien el conocimiento del mercado nuevo se va incrementando de forma gradual no es un conocimiento que se pueda adquirir de forma oficial sino que este se va incrementando y perfeccionando con la experiencia adquirida por las empresas en el desarrollo de operaciones internacionales.

La experiencia acumulada se divide de dos formas complementarias:

- Cambios en el conocimiento adquirido.
- Cambios en las habilidades para la utilización y aprovechamiento de ese conocimiento adquirido.

Por último, uno de los grandes aportes por parte de la escuela de Uppsala es el concepto de distancia psicológica entre dos naciones o mercados, haciendo referencia a la similitud o diferencia entre los mercados inversores y receptores, afirmando que los procesos de internacionalización por lo general se darán primero en mercados con características similares al mercado local.

2.2.2 Modelo del ciclo de vida de Vernon:

Con este modelo lo que Vernon pretende hacer es una combinación de las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en la manera como se desenvuelve individualmente cada empresa, de forma tal que le agrega el realismo faltante en la teoría de la ventaja comparativa con la introducción de conceptos tales como la incertidumbre de los negocios internacionales y los efectos de las economías de escala.

Vernon considera que las ventajas competitivas de las empresas son determinadas por la estructura de mercados y la dotación de factores aún así siendo posible que una ventaja competitiva que le permitió entrar a una empresa en un mercado extranjero se vea erosionada o eliminada por la mayor

competitividad de las empresas de otros países, es en este momento cuando Vernon pasa su análisis del ambiente del país a la manera como se está desarrollando la empresa individualmente y su localización de la producción.

Relacionado a esto, el autor utiliza el ciclo de vida del producto para demostrar que las primeras actividades de valor basadas en los activos de la empresa inician en su país de origen pero en etapas posteriores en el ciclo de vida del producto este comienza a ser exportado a otros países debido principalmente a nuevos conocimientos adquiridos por la empresa que le permiten combinar varias de sus ventajas productivas y al mismo tiempo innovar. Habiendo realizado ese análisis individual de la empresa, Vernon lo combina con la afirmación de que esta misma siempre elegirá primero a los países más parecidos al país de origen para realizar sus primeras exportaciones.

Tabla 1: Ciclo de vida del producto y la internacionalización

1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados.	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona en el país de origen.

Fuente: Suarez Ortega 1999

2.2.3 Modelo de Jordi Canals:

Este modelo está basado en la premisa de que una empresa toma la decisión de entrar en mercados internacionales motivada en ciertas ocasiones por un grupo de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector de su interés y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores:

- Fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, costos, barreras arancelarias, infraestructura y transporte).
- Fuerzas de mercado (convergencia de necesidades, perfil del consumidor internacional, canales de distribución y publicidad).
- Estrategias empresariales (juegos gana-gana, juegos competitivos, seguir al líder).

Influenciadas por estos tres grupos de factores, Canals afirma que las empresas siguen un proceso secuencial y gradual al momento de su internacionalización y el nivel de compromiso con la nueva unidad de negocio; contando con las siguientes etapas:

Tabla 2: Etapas Modelo de Jordi Canals

Etapa 1: Inicio	Exportación pasiva o actividades y exportaciones experimentales
Etapa 2: Desarrollo	Exportación activa y alianzas. Evaluación de cómo ingresar al mercado contactando empresas extranjeras.
Etapa 3: Consolidación	Exportaciones estabilizadas gracias a las alianzas e inversión directa.

Fuente: Elaboración propia basados en las etapas del Modelo de Jordi Canals.

Bajo estas etapas y factores mencionados anteriormente Canals modifica el modelo de estrategias internacionales de Porter diferenciando cuatro grandes tipos de empresas quienes basan sus estrategias en dos variables principales:

Presión de los costos y sensibilización del mercado local.

- Empresa exportadora – Estrategia internacional: Con bajos costos de exportación y facilidades de acceso al mercado le permite tener una interacción indirecta con el mercado.
- Empresa multidoméstica – Estrategia multinacional: Esta explota internamente alguna ventaja competitiva importante y diversifica actividades en muchos países. Se caracteriza por descentralizar las operaciones y crear sucursales tanto productivas como comerciales en los otros países.
- Empresa global – Estrategia global: Los altos costos para ingresar al nuevo mercado combinados con una facilidad de acceso a este obligan a la empresa a centralizar sus actividades de mayor valor y a tercerizar aquellas en las cuales no posee ventajas propias de su organización, conocimiento y proceso.
- Empresa transnacional – Estrategia transnacional: Es el tipo de empresas más modernas y eficientes, en las cuales se está desarrollando un balance entre la eficiencia económica y su capacidad de adaptación a los mercados locales.

2.2.4 Modelo Way Station

Este modelo tiene como punto de partida la teoría de Uppsala complementándola con los resultados obtenidos de entrevistas realizadas a altos ejecutivos; indicando el camino a seguir en el proceso de internacionalización.

Los autores plantean las siguientes etapas para este modelo, las cuales representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para internacionalizarse:

- Motivación y planeación estratégica.
- Investigación de mercados.
- Selección de mercados.
- Selección del modo de entrada.
- Planeación de problemas y contingencias.
- Estrategias de post-entrada y vinculación de recursos.
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total.

2.3 Teoría de redes:

Aunque esta teoría es la que contempla de manera más amplia el proceso de internacionalización posibilitando un enfoque más organizacional que nacional, este ha venido siendo perfeccionado y complementado por los últimos estudios que analizan los comportamientos de las empresas al momento de internacionalizarse.

Esta corriente analiza la manera como la red en la que esté inmersa una empresa para desarrollar sus actividades propias puede influenciarla y presionarla a la internacionalización si esta red tiene una constante interacción con mercados internacionales de tal manera que la empresa utilice estas redes como catapulta para internacionalizarse como por ejemplo la adquisición de contactos en ferias, redes sociales y demás eventos para contactar nuevos aliados potenciales; es por esto que la teoría de redes siempre va a buscar como principal medio de internacionalización para las empresas las alianzas estratégicas y la propagación de franquicias.

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN EN COLOMBIA

Los primeros indicios de comercio exterior colombianos se presentaron hacia el siglo XV en la época de la colonia, donde el principal recurso exportable era el oro.

Los españoles se concentraron en impulsar comercialmente el Atlántico, debido a los descubrimientos hallados y a la necesidad de pagar las materias primas que requerían de Oriente, pues estos tenían estas materias primas y sólo aceptaban oro a cambio de parte de los españoles.

Posteriormente hacia finales del siglo XIX Colombia comenzó a concentrar sus exportaciones y economía en el café, esto se vio evidenciado en que la mayor parte del desarrollo industrial del país estaba fuertemente ligado al comportamiento del sector cafetero transformando la economía y la sociedad colombianas. Hacia finales del siglo XX el café fue perdiendo la gran participación que tenía dentro de las exportaciones del país, aunque continuó siendo significativo.

Gráfica 2: Participación del café dentro del valor de las exportaciones totales 1905-1999



Fuente: Banco de la República.

Después de la bonanza cafetera vivida en el país durante los años treinta, este se enfrentó a una crisis económica causada por los coletazos del colapso financiero de 1929 en Estados Unidos, evento que afectó fuertemente la dinámica económica tanto de Colombia como la de la región entera. Seguido de este colapso Colombia entró en el proceso de desarrollo industrial iniciando con la producción de bienes de consumo ilimitada a estos no más puesto que el país no contaba con la tecnología necesaria para producir bienes intermedios e intensivos de capital y aunque a nivel mundial se estaba presentando un desarrollo industrial más fuerte y asimismo de exportaciones con un nivel competitivo alto la pobre diversificación de la base exportadora y la dependencia del café en el país obligó a Colombia a iniciar un proceso de promoción de exportaciones y posteriormente una apertura económica.

Es así como en 1991 el gobierno de César Gaviria desarrolló un programa de apertura económica que tuvo un fuerte impacto sobre las estrategias y el desarrollo de las empresas colombianas, muchas de las cuales quedaron en quiebra. Sin embargo, las que lograron sobrevivir entraron a replantear sus esquemas de trabajo y a realizar reestructuraciones para volverse más competitivas a nivel global.

Las empresas colombianas frente a las teorías anteriormente expuestas no tienen una posición absoluta de manera tal que propuestas y variables de las distintas teorías aplican en sus modelos de negocio.

Entre una de las teorías más aceptadas y comunes en Colombia se encuentra la teoría económica de la internacionalización en la que el proceso racional para la disminución de costos lleva a las empresas a la realización de inversión extranjera directa como la principal estrategia de largo plazo. Por el lado colombiano, muchas veces la debilidad económica y la falta de ventajas competitivas los obliga a buscar socio estratégicos para aumentar su capital y competitividad, sin embargo

esto no significa que sea un punto en contra del país, puesto que la inversión extranjera directa que realizan las empresas de otros países en Colombia le traen beneficios con la creación de nuevos empleos, transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas gerenciales, y el aumento del nivel competitivo de la industria. Estando en niveles de inversión extranjera directa por encima de países latinoamericanos, esta variable es una de las más importantes para Colombia como un factor para la globalización y expansión de las empresas.

Entrando en las teorías como proceso, se puede observar que el caso colombiano se encuentra bastante limitado, sin embargo se pueden citar unos casos de éxito de empresas colombianas que siguieron un proceso secuencial en su internacionalización; entre estas se encuentra Quala que hoy cuenta con más de 20 marcas en más de 5 países de Latinoamérica y El Grupo Nutresa que ha venido creciendo exponencialmente en el último decenio y se encuentra presente en cerca de 75 países a nivel mundial.

Por último, como una de las teorías más difundidas en el país se encuentra la teoría de redes que se refleja en las múltiples alianzas estratégicas que viene realizando las compañías colombianas con sus pares en el exterior y además el auge del negocio de las franquicias en Colombia.

Entre las alianzas estratégicas en las que participan los socios colombianos hay unas modalidades que sobresalen, estas son:

- Las inversiones conjuntas en el campo industrial para la creación de nuevas empresas.
- La complementariedad industrial entre los empresarios para mejorar sus productos y servicios a los consumidores
- Proyectos de co-inversión o subcontratación; asociaciones estratégicas en el campo comercial para aprovechar infraestructura disponible en dos países.

- La creación de compañías de comercialización internacional.

En la siguiente tabla se mostrará el caso de algunas empresas colombianas que adaptaron su estructura interna para mejorar su posición competitiva facilitando su participación en alianzas y flexibilizando sus operaciones internacionales.

Tabla 3: Algunas fusiones en Colombia

Empresa colombiana	Empresa extranjera
Bavaria - Grupo Santodomingo	Sab Miller
Colpatria	GE Money
Coltabaco	Philip Morris
Almacenes Éxito	Casino
Banco Granahorrar	BBVA

Fuente: Trabajo de grado internacionalización de las empresas colombianas casos exitosos: Colombina S.A. Quala S.A. Casaluker S.A. (2010)

4. CASO EXITOSO – GRUPO NUTRESA S.A.

Como uno de los casos más exitosos de internacionalización de empresa en Colombia, se encuentra el Grupo Nutresa el cual lleva noventa y cinco años de existencia.

4.1 Sector alimenticio

Debido a que el Grupo Nutresa pertenece al sector alimenticio de consumo masivo, consideramos pertinente hacer un acercamiento a este sector antes de entrar a investigar la empresa como tal.

Este sector es de gran importancia a nivel mundial debido a que se enfoca en el primer nivel de la pirámide de Maslow, es decir, en las necesidades básicas del ser humano, por lo que es apropiado hablar acerca de la población mundial pues de esta dependen las empresas como el Grupo Nutresa.

En los últimos años, debido a fenómenos como la globalización y el crecimiento del comercio internacional, está llevando a que las tengan más información gracias a internet, en que se conviertan en un consumidor exigente frente a lo que quiere comprar y en que tengan un estilo de vida acelerado, llevando a la población a tener preferencia por alimentos rápidos, de fácil preparación y aumentando el consumo de pasabocas y comidas para llevar.

4.2 Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa tuvo sus inicios hacia comienzos de 1920 cuando un grupo de antioqueños decidió fundar la Compañía Nacional de Chocolates, quienes inicialmente se llamaron Compañía de Chocolates Cruz Roja, siendo una integración de diferentes productores locales pequeños; después de varios cambios y desarrollos de la compañía, ahora se llama Grupo Nutresa y se caracteriza por brindarle calidad de vida al consumidor satisfaciendo “sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.”³

³ Ver <http://www.nutresa.com/es/content/marco-estrat%C3%A9gico>.

4.2.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa están enfocados hacia uno principal que es una creciente generación de valor, teniendo en cuenta para cada uno de ellos y un desarrollo sostenible ya que para el Grupo Nutresa es de gran importancia poder satisfacer las necesidades del consumidor sin poner en peligro las generaciones futuras. Estos objetivos estratégicos son:

- Crecimiento rentable.
- Crecimiento y liderazgo del mercado.
- Satisfacción de clientes y consumidores.
- Desarrollo de nuestra gente.
- Innovación.
- Expansión internacional.

4.2.2 Presencia del Grupo Nutresa

La empresa tiene presencia en 75 países que son: Alemania, Angola, Antigua y Barbuda, Argentina, Aruba, Australia, Austria, Barbados, Belice, Benin, Bolivia, Brasil, Burkina Faso, Canadá, Chile, Colombia, Congo, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Curacao, Dinamarca, Dominica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Francia, Gabón, Ghana, Granada, Guatemala, Guinea Ecuatorial, Guyana, Haití, Holanda, Honduras, Irlanda, Italia, Jamaica, Japón, Líbano, Malasia, Malí, Malta, Mauritania, México, Mozambique, Nicaragua, Nigeria, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Paraguay, Perú, Polonia, Puerto Rico, Reino Unido, República Dominicana, San Martín, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Surinam, Tailandia, Taiwán, Todo, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Asimismo cuenta con plantas en: Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

Gráfica 3: Plantas del Grupo Nutresa



Fuente: Elaboración propia basados en la página principal del Grupo Nutresa.

Y cuenta con centros de distribución ubicados en doce países: Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

4.2.3 Historia

Hacia comienzos de 1920, un grupo de antioqueños decidió fundar la Compañía Nacional de Chocolates, quienes inicialmente se llamaron Compañía de Chocolates Cruz Roja, siendo una integración de diferentes productores locales pequeños. Comenzó a transcurrir el tiempo, llevándolos a consolidarse y mejorar sus procesos de producción, renovando sus plantas de Cali, Bogotá y Medellín y creando una nueva planta en Bucaramanga asimismo, la compañía desarrolló nuevos productos y se destacó por sus fuertes campañas de mercadeo, posicionó diferentes marcas (Corona, Diana y Tesalia) y continuaron incursionando en nuevos mercados como el café tostado.

Para 1950 ya se catalogaba al chocolate como la bebida de las clases trabajadoras urbanas y rurales y hacia 1990 comenzaron a ingresar a mercados internacionales.⁴ Seguidamente, para 1993 se convierten en accionista de la Compañía de Galletas Noel lo que dio base para que se convirtieran en un Grupo de Alimentos. Finalmente para el 2011 se cambiaron el nombre a Grupo Nutresa ante la necesidad de evitar la confusión de ser únicamente una compañía productora de Chocolates.

Dentro de sus grandes hitos se encuentra la siguiente información:

⁴ Ver historia Nacional de Chocolates

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-109&p_options=

Tabla 4: Historia del Grupo Nutresa

Año	Tipo de Evento	Descripción
1916	Fundación	De la Fábrica Nacional de Galletas y Confites que posteriormente se convertiría en la Fábrica de Galletas y Confites Noel.
1920	Fundación	De la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, que posteriormente se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S.A.
1933	Adquisición nacional / Alianza	Cía. Nacional de Chocolates se hace accionista de Galletas Noel mediante el aporte de maquinaria para fabricar golosinas y la marca DUX. Este es el primer paso para la conformación del grupo empresarial que se tiene hoy en día.
1933	Creación	De la marca Sello Rojo, para comercializar café tostado y molido, como estrategia de diversificación de ingresos de la Cía. Nacional de Chocolates.
1958	Creación	De la marca Colcafé, para la comercialización de café soluble.
1960	Fusión	De dos filiales de la Nacional de Chocolates, Chocolate Sansón y Chocolates Chaves, Santa Fe y Tequendama, dando origen a Industria Colombiana de Café S.A. - Colcafé.
1960	Adquisición nacional	Del negocio cárnico por parte de Galletas Noel, que posteriormente se consolidaría a través de las empresas Industria de Alimentos Zenú S.A.S. y Alimentos Cárnicos S.A.S.
1968	Adquisición nacional	De la Fábrica de Café La Bastilla, como complemento al negocio de café de Colcafé. Esta compañía luego se transformaría en Tropical Coffee Company S.A.S.
1970	Venta/Alianza	De Frigorífico Continental en Barranquilla y Frigorífico Suizo en Bogotá, complementando la presencia del Negocio Cárnico en Colombia.
1978	Adquisición nacional	La Nacional de Chocolates y Galletas Noel participaron en el "Movimiento en defensa de la sociedad anónima y del patrimonio industrial de Antioquia" que dio origen a lo que, en su momento, se denominó el Sindicato Antioqueño.
1980	Fundación	De Molino Santa Marta S.A. como proveedor de harina de trigo para el Negocio de Galletas.
1980	Fundación	De Technagro S.A. como proveedor especializado de carnes seleccionadas para el Negocio Cárnico.
1993	Fundación	De Dulces de Colombia S.A., como parte del proceso de especialización de los negocios que se comienza a desarrollar en la década de los 90.
1995	Fundación	De la primera empresa comercializadora en el exterior, Corporación Distribuidora de Alimentos S.A. - Cordialsa, en Ecuador.
1995	Fundación	De la empresa distribuidora de Venezuela, hoy denominada Cordialsa Venezuela

		S.A.
1995	Fundación	De Proveg Ltda., con lo cual el Negocio Cárnico entra al segmento de vegetales enlatados.
1996	Adquisición internacional	De Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A., la primera operación industrial fuera de Colombia, fortaleciendo al Negocio Cárnico
1997	Adquisición nacional	De Productos Alimenticios Doria, líder en Colombia en pastas alimenticias, por parte de Cía. Nacional de Chocolates y sus empresas vinculadas.
1999	Venta/Joint Venture	Del 30% de Galletas Noel a Danone, como socio estratégico.
2000	Fundación	De Novaventa S.A., empresa dedicada a la venta de productos de las compañías de alimentos en "canales alternativos" como venta directa a través de catálogos y máquinas dispensadoras.
2002	Adquisición nacional	De Rica Rondo Industria Nacional de Alimentos S.A., consolidando el liderazgo del Negocio Cárnico en Colombia.
2002	Escisión	De la actividad industrial de Industrias Alimenticias Noel, dándole origen a InverAlimenticias Noel con inversiones en los negocios de Galletas, Cárnico y Golosinas de Azúcar.
2002	Escisión	De la actividad industrial de Cía. Nacional de Chocolates, dándole origen a Inversiones Nacional de Chocolates S.A. con inversiones en los negocios de Chocolates, Café y Pastas y una participación en InverAlimenticias Noel S.A.
2002	Fundación	De la compañía distribuidora en México, Cordialsa México, complementando la red creada en Ecuador y Venezuela.
2004	Adquisición internacional	De las plantas de galletas y chocolates de Nestlé en Costa Rica, dándole origen a Compañía Nacional de Chocolates DCR y a Compañía de Galletas Noel de CR.
2004	Adquisición internacional	De activos de distribución en Puerto Rico que dieron origen a Cordialsa Boricua Empaque Inc.
2004	Fundación	De las compañías distribuidoras, de la red Cordialsa, en Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Honduras.
2005	Adquisición	Del 30% de Galletas Noel que poseía Danone.
2005	Fusión	Inversiones Nacional de Chocolates S.A. absorbe a InverAlimenticias S.A., resultando en una matriz dueña del 100% de los negocios Cárnicos, Galletas, Chocolates, Pastas y Café.
2005	Adquisición nacional	De Pastas Comarrico, líder de la categoría en la Costa Atlántica colombiana.
2005	Adquisición nacional	Del 94% de Setas Colombianas S.A., que complementa al Negocio Cárnico en un segmento en el cual es líder en Colombia.

2006	Cambio de nombre	Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cambia de denominación por Grupo Nacional de Chocolates S.A., reflejando la nueva estructura y visión de sus negocios.
2006	Adquisición nacional	De Meals de Colombia, empresa líder y reconocida por su cultura e innovación, incursionando en el Negocio de Helados.
2006	Adquisición internacional	De Galletas Pozuelo en Costa Rica, empresa líder en Centro América.
2006	Adquisición internacional	De Blue Ribbon empresa de alto reconocimiento en el Negocio Cárnico en Panamá.
2006	Fundación	De Servicios Nacional de Chocolates S.A., el centro de servicios compartidos del Grupo.
2006	Fundación	De la Fundación Grupo Nacional de Chocolates, con el propósito de concentrar los esfuerzos de las compañías del Grupo en su contribución al desarrollo económico y social de la comunidad.
2007	Adquisición nacional	De Mil Delicias, que participa en el segmento de platos listos congelados, complementando el avance de Zenú con la línea de Sofía Express.
2007	Adquisición internacional	De los activos de Good Foods, dando origen a la Compañía Nacional de Chocolates de Perú, con participación en los negocios de Chocolates, Galletas y Golosinas.
2007	Fusión	De las redes de distribución Cordialsa y Pozuelo en Nicaragua y Panamá, logrando mayor eficiencia y efectividad comercial.
2008	Adquisición internacional	De Ernesto Berard S.A., del Negocio Cárnico, complementando la presencia de Blue Ribbon en el mercado panameño.
2008	Fundación	Del Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar Vidarium que posteriormente se transforma en la Corporación que lleva su mismo nombre.
2008	Fundación/Joint Venture	De La Recetta en conjunto con Alpina, para atender de forma especializada al segmento institucional en Colombia.
2008	Fusión	De Galletas Puzuelo con Galletas Noel de Costa Rica.
2009	Adquisición internacional	De Nutessa S.A. de C.V. en México, que participa con marcas de alto reconocimiento en el Negocio de Chocolates.
2010	Fundación	De Corialsa Colombia, empresa especializada en la comercialización de los productos de los Negocios de Chocolates, Galletas, Café y Pastas en Colombia.
2010	Adquisición Nacional	De Industrias Aliadas, compañía dedicada a la producción de café soluble y de extractos de café para exportación.
2010	Adquisición internacional	De Fehr Holdings, LLC, en Estados Unidos. Empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas dulces, a través de dos plataformas de producción ubicadas en Texas y Oklahoma.
2011	Adquisición	De Helados Bon, empresa líder en el negocio de helados en la República

	internacional	Dominicana.
2011	Cambio de nombre	Grupo Nacional de Chocolates S.A. cambia de denominación por Grupo Nutresa S.A., representando todas las categorías de alimentos y empresas del grupo y el vínculo de las marcas con la nutrición.

Fuente: <http://www.nutresa.com/es/content/historia>

4.2.4 Estructura del grupo⁵

El Grupo Nutresa, operativamente se divide en los siguientes negocios:

- Galletas: Hace referencia a la producción y comercialización de galletas dulces (pueden ser saborizadas, wafers o cremadas) y saladas (crakers).

Las principales marcas son:



- Chocolates: Es la producción y comercialización de golosinas y bebidas de chocolates, así como de barras de cereal y nueces.

Las principales marcas son:



⁵ Tomado de <http://www.gruponutresa.com/es/content/estructura-del-grupo>

- **Café:** Hace referencia a la producción y comercialización de café tostado y molido, soluble (que puede ser liofilizado, en polvo o granulado) y extractos de café.

Las principales marcas son:



- **Pastas:** Se producen y comercializan las pastas alimenticias (pueden ser largas, cortas, al huevo, con verduras, con mantequilla, alta en fibra o instantánea).

Las principales marcas son:



- **Cárnico:** Es la producción y comercialización de las carnes procesadas (como los jamones, salchichas, salchichones, mortadelas hamburguesas) carnes maduradas (como el chorizo español, el jamón serrano y el salami) platos listos congelados y champiñones.

Las principales marcas son:



- Helados: Hace referencia a la producción y comercialización de helados que pueden ser paletas de leche o agua, conos, litros, vasos, postres o galletas.

Las principales marcas son:



Comercialmente, el grupo se apoya en estructuras segmentadas por canal dentro de Colombia, por lo que la compañía Novaventa es la distribuidora en canales alternativos y la compañía La Recetta es la distribuidora de clientes institucionales (esta empresa es un Joint Venture entre Alpina y el Grupo Nutresa).

A nivel internacional, con compañías propias del grupo en Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Venezuela.

Asimismo cuentan con Servicios Nutresa S.A.S. quien le presta servicios administrativos al Grupo como lo son asistencia legal, compras, comunicaciones, gestión humana, entre otros.

4.2.5 Cadena de abastecimiento:

Gráfica 4: Cadena de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia basados en la página principal del Grupo Nutresa.

La cadena de abastecimiento comienza desde los proveedores, principalmente los pertenecientes al sector cacaotero y a los cultivadores de fruta. El Grupo Nutresa se caracteriza por tener excelentes relaciones con sus proveedores buscando siempre el mutuo beneficio con el fin de que ambas partes puedan crecer, colaborar y desarrollarse, basándose siempre en el respeto y la confianza y siendo cumplidos con los pagos respectivos.

Luego de tener los insumos necesarios, se transportan a las plantas de producción del Grupo ubicadas en Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela. Después de que los productos están listos, éstos se llevan a los distribuidores; el Grupo Nutresa cuenta con cuatro principales distribuidores que son:

- Comercial Nutresa: Es la plataforma comercial y logística que utiliza el Grupo para algunos de sus productos en Colombia.

- Novaventa: Es una compañía que distribuye a canales alternativos en Colombia.
- La Recetta: Esta empresa es un Joint Venture entre el Grupo Nutresa y Alpina y se caracteriza por ser una compañía distribuidora en Colombia a clientes institucionales.
- Cordialsa: Es una compañía que respalda la distribución y comercialización de las compañías exportadoras del Grupo Nutresa.
- Red de compañías de distribución a nivel internacional.

Finalmente, estas compañías distribuidoras llevan los productos tanto a supermercados como a tiendas para que puedan ser consumidas por el cliente final.

4.2.6 Canales de distribución

El Grupo Nutresa cuenta con tres canales de distribución principales. Estos canales se manejan tanto en Colombia como en los otros países donde tiene presencia.

- Canal tradicional: Está compuesto por cerca de cuatrocientos cincuenta mil clientes.
- Canal de autoservicios: Este canal lo componen las grandes superficies a las cuales llega el Grupo Nutresa directamente en un cien por ciento.
- Canales alternativos: Programas de redes que involucran directamente a amas de casa y pequeños comerciantes, entre estos se encuentra la red de Novaventa que contó durante el 2010 con la participación de noventa y cinco mil empresarios y la red de Tílines o pequeños comerciantes de helado que cuenta con más de seiscientos comercializadores y cerca de cuatro mil clientes.

En cuanto al mercado internacional, el Grupo Nutresa maneja sus propias empresas distribuidoras y comercializadoras con las que llega acerca del cien por ciento de sus clientes extranjeros y en lo que se refiere a la llegada sobre el cliente final maneja los mismos canales mencionados anteriormente.

4.2.7 Situación actual del Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa se encuentra actualmente calificado como uno de las empresas más grandes en el sector alimentos dentro de Latinoamérica, con ventas totales de cerca de 4,5 billones de pesos y una participación de mercado en Colombia de un 61% donde se concentran el 70% de sus ventas; las ventas internacionales del Grupo son de 645 millones de dólares, siendo sus principales mercados Venezuela, Estados Unidos y Centroamérica, más sin embargo, el Grupo Nutresa se considera a sí misma una multilatina cuya principal foco de crecimiento son principalmente los mercados emergentes de América.

La empresa siempre busca estar a la vanguardia en la innovación de sus productos con el principal objetivo de atender todas las necesidades de sus clientes, además la empresa está manejando actualmente un portafolio de marcas con gran variedad de precios y soluciones en cuanto a calidad y nutrición lo que les ha permitido posicionarse en los diferentes mercados en los que están presentes, asimismo dentro de su estrategia de expansión y crecimiento la empresa ha ubicado plantas de producción en países donde tiene mayores proyecciones de crecimiento y una localización estratégica para la distribución a los demás mercados a los que llega. Las plantas se encuentran ubicadas actualmente en:

- Colombia
- Costa Rica
- Estados Unidos

- México
- Panamá
- Perú
- República Dominicana
- Venezuela

4.2.7.1 Situación actual de las líneas y mercados en los que participa el Grupo Nutresa

4.2.7.1.1 Línea de carnes

En cuanto a sus productos de carnes, Nutresa los tiene presentes en tres países con tres plantas en Colombia, Panamá y Venezuela. En Colombia, en el año 2010, el Grupo decidió ampliar su capacidad de producción en las líneas de jamones y productos especiales en Medellín y además tomó la determinación de construir el laboratorio en la planta de Bogotá, inversiones en infraestructura que representaron cerca de 24 mil millones de pesos para la empresa.

4.2.7.1.2 Línea de chocolates

Es una de las líneas del Grupo con mayor presencia a nivel mundial; presente en cuarenta y tres países con plantas en Colombia, Costa Rica, México y Perú. Es una de las tres líneas más importantes para el Grupo impulsadas por las ventajas de sus plataformas de producción, sin embargo se encuentra bastante sujeta a los costos de producción pues estos son muy sensibles a la oferta de cacao y azúcar a nivel mundial.

4.2.7.1.3 Línea de pastas

Esta línea tiene presencia únicamente en Colombia con una planta en este país. Aunque es una de las líneas más pequeñas en cuanto cifras de negocio para el Grupo, viene presentando un excelente comportamiento habiendo recibido el premio a la excelencia e innovación en gestión otorgado por el Ministerio de Industria y Comercio. La rentabilidad de este producto está estrechamente ligado al comportamiento del precio internacional del trigo el cual, se ve directamente afectado por el factor climático por las regiones de la ex Unión Soviética y Canadá.

4.2.7.1.4 Línea de galletas

Como otra de las líneas más importantes del Grupo Nutresa, sus galletas tienen presencia en cincuenta y cuatro países a nivel mundial por medio de tres plantas localizadas en Colombia, Costa Rica y Estados Unidos. Este negocio se ha fortalecido grandemente en los últimos años, debido a la adquisición de la compañía Fehr Foods en Estados Unidos y la modernización de los molinos de trigo con la nueva planta en Santa Marta inversión cercana a los 30 mil millones que les ha representado un incremento en la capacidad de molienda a trescientas toneladas por día; línea sujeta también a los precios internacionales del trigo como se mencionó anteriormente en la línea de pastas. Sin embargo, es un producto muy versátil considerado como alimento y golosina a la vez y de fuerte venta en varias épocas del año.

4.2.7.1.5 Línea de helados

Aunque es una de las líneas más jóvenes del Grupo y con presencia en tan sólo dos países, ha venido presentando un muy buen comportamiento, con plantas en Colombia y posteriormente en República Dominicana gracias a la adquisición de Helados Bon que se realizó en el año 2010. Esta línea de negocio se vio afectada

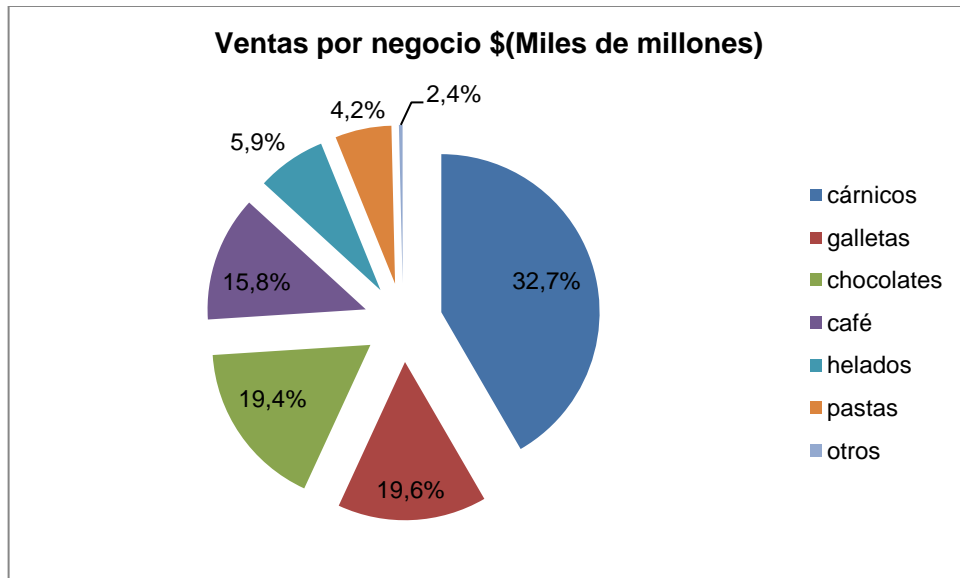
entre el año 2010 y 2011 debido al estado climático, al incrementarse la temporada de lluvias en Colombia por el fenómeno de La Niña, la venta de helados disminuyó 1,5% puesto que esto afectó los canales de distribución tradicional y móvil así como el mayor costo observado en las materias primas.

4.2.7.1.6 Línea de café

Siendo la cuarta línea más grande del Grupo tiene presencia en cuarenta y cuatro países con una única planta en Colombia, la marca líder de esta línea es Colcafé la cual se comercializa en treinta y tres de los cuarenta y tres países en los que hay presencia. El 2010 representó para esta línea una expansión sustancial e ingreso a nuevos mercados como lo son Korea del Sur, República Dominicana, Bécice, Paraguay y El Salvador. En Colombia Nutresa tiene el liderazgo del mercado con una participación del 51%, dentro de las últimas inversiones realizadas por el Grupo en 2010 se realizó la compra de Industrias Aliadas de las cual se tenía participación minoritaria.

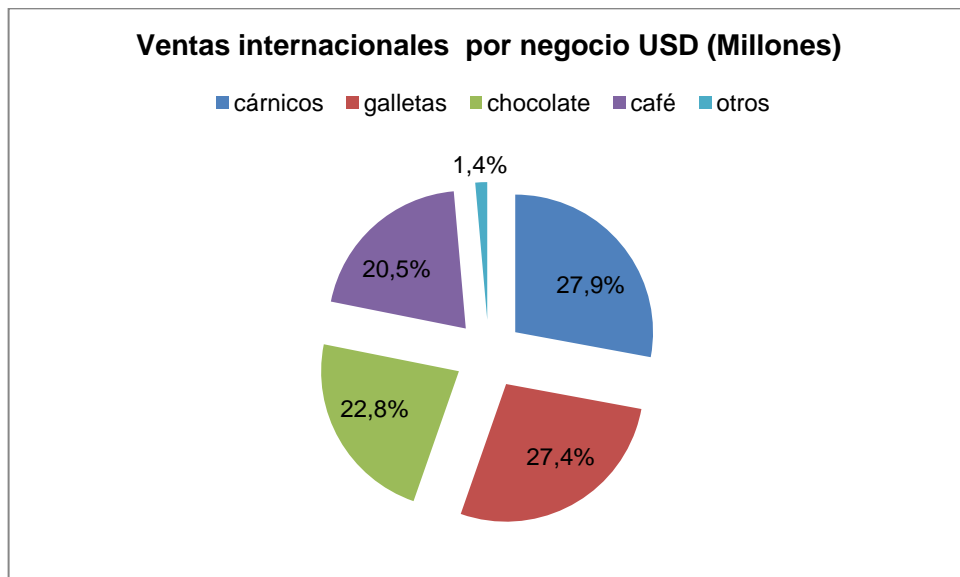
Referente al sector cafetero, el periodo de cosecha del segundo semestre del 2010 y primer semestre de 2011 ha sido favorable aunque esto demuestra la dependencia de la rentabilidad de este negocio con la cotización internacional del precio del café.

Gráfico 5: Ventas por Negocios 2010



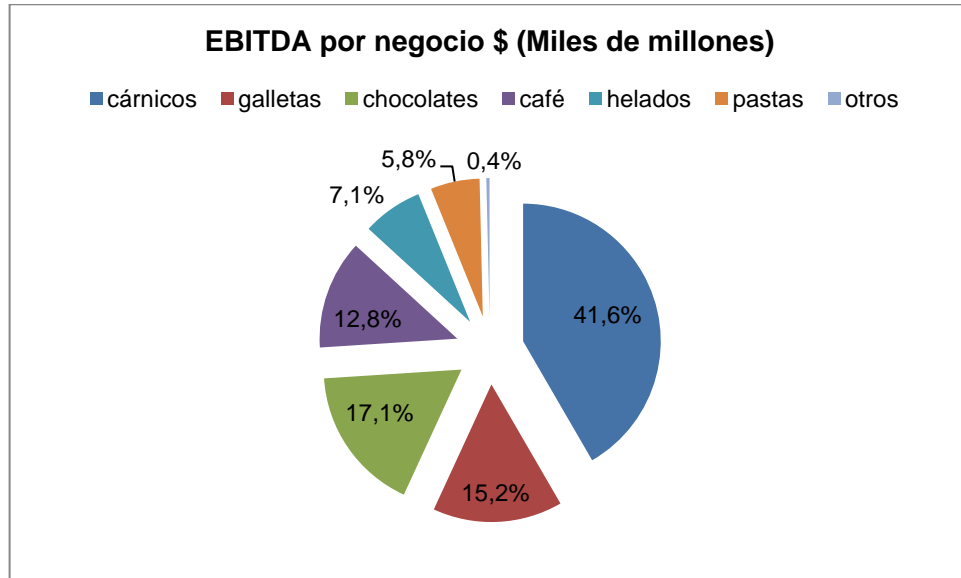
Fuente: Elaboración propia basados en informe de gestión 2010.

Gráfica 6: Ventas internacionales por Negocio



Fuente: Elaboración propia basados en informe de gestión 2010.

Gráfica 7: EBITDA por Negocios



Fuente: Elaboración propia basados en informe de gestión 2010.

4.2.8 Aplicación de las 7 P's al Grupo Nutresa

7 P'S

	Producto <ul style="list-style-type: none">• Dividido en 6 líneas de productos.• Constante innovación y relanzamiento de productos.
	Precio <ul style="list-style-type: none">• Los precios de los productos del Grupo Nutresa se encuentran en el rango aceptable por parte de los clientes.• Materias primas del grupo se encuentran atomizadas para evitar consecuencias muy drásticas ante cambios fuertes del trigo, cacao, azúcar y café.
	Plaza <ul style="list-style-type: none">• El Grupo tiene presencia en cerca de 75 países.• Variados canales de distribución; como el tradicional, autoservicio, pequeños comerciantes y sus propios distribuidores internacionales.
	Promoción <ul style="list-style-type: none">• Tiene varias de las marcas más reconocidas en Colombia y otros países gracias a su efectiva estrategia de mercadeo y publicidad.
	Personal <ul style="list-style-type: none">• Para alcanzar sus objetivos y satisfacer a sus clientes el grupo cuenta con más de 23500 empleados en Colombia.• Y cerca de 6000 en el exterior.
	Presencia <ul style="list-style-type: none">• El grupo cuenta con más de 200.000 puntos de venta en Colombia y más de 256.000 en el exterior.• Distribución directa en 12 países de los 75 en los que tiene presencia, y plantas de producción en 8 países, 23 en Colombia y 11 en el exterior.
	Procesos <ul style="list-style-type: none">• Cada vez mas eficientes debido a las constantes inversiones que realiza el grupo en infraestructura y tecnología.

4.2.9 Proceso de internacionalización

La internacionalización del Grupo Nutresa, comenzó hacia los años noventa cuando decidieron abandonar la etapa de economía cerrada en empresas exportadoras y poder expandir sus ventas a mercados extranjeros y posicionarse como empresa líder tanto en Colombia como en los nuevos países a los que iba ingresar.

Inicialmente el Grupo implementó una etapa de alianzas de distribución llegando a consensos con empresas de otros países en los que en ese entonces la Nacional de Chocolates, aprovechando su red de distribución en Colombia, se comprometía

con esas empresas extranjeras a venderles sus productos en Colombia a cambio de que ellos vendieran los productos de la Nacional de Chocolates en sus respectivos países.

Fue así como ocurrió por ejemplo con los productos Chupa Chups de España, Mavessa, Luchetti y Molinos entre otros.

Luego de haber analizado detalladamente la posibilidad de crecimiento por medio de la inversión extranjera directa en los países que representaban mayor volumen de ventas para la compañía la empresa decide adquirir en 1996 a Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A.

Continuando con la expansión geográfica que estaba teniendo la empresa en 1995 crean Industrias Alimenticias Noel de Venezuela que luego sería Cordialsa Venezuela y en 1996 se consolida Cordialsa Ecuador. Posteriormente en el año de 1999 se realiza una asociación o Joint Venture con el grupo Danone de Francia de manera que se siguiera expandiendo el alcance de la Compañía Nacional de Chocolates. Después en el año 2000, teniendo ya la experiencia de una alianza estratégica con Bimbo en Colombia la Nacional de Chocolates decide fundar su compañía distribuidora en México, llamada Cordialsa México, complementando así la red que ya estaba posicionada en Ecuador y Venezuela. Ya en el año 2004, iniciando su más agresiva estrategia de expansión, la nacional de Chocolates compra las plantas de galletas y chocolates de Nestlé en Costa Rica, dándole origen a sus filiales Costa Ricenses, Compañía Nacional de Chocolates DCR y Compañía de Galletas Nöel DCR. Ese mismo año adquieren unos activos de infraestructura para la distribución de sus productos en Puerto Rico lo que dio origen a Cordialsa Boricua Empaque Inc.

Durante los dos años siguientes la empresa realizó inversiones a nivel nacional con el fin de fortalecer sus operaciones y capacidades de producción en sus

distintas líneas para luego, en el año 2006, adquirir la empresa Galletas Pozuelo en Costa Rica, empresa líder en la comercialización de galletas en Centroamérica. Ese mismo año adquieren la empresa Blue Ribbon en Panamá, lo que les da una entrada directa al negocio cárnico en este país. En el año 2007 realizaron una serie de movidas estratégicas en cuanto a sus empresas de distribución en Centroamérica con el fin de lograr una mayor eficiencia y efectividad comercial permitiéndoles así la adquisición de Ernesto Berard S.A. en el año 2008, compañía perteneciente a la industria cárnica en el mercado panameño. El siguiente año pensando en el mercado mexicano y estadounidense, mercados de gran interés para el Grupo Nacional de Chocolates, se hace la adquisición de Nutresa S.A. de C.V. en México, una de las compras internacionales más grandes realizadas por una empresa colombiana, lo que le permite participar en este mercado con marcas de alto reconocimiento en el negocio de chocolates. Finalmente en el año 2010 la empresa realiza la compra de Fehr Holdings en Estados Unidos, empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas dulces a través de dos plantas de producción ubicadas en Texas y Oklahoma; y en 2011 adquieren Helados Bon, la empresa con mayor participación en el mercado de helados en la República Dominicana.

4.2.10 Factores de éxito

Aunque la empresa nació a partir de la iniciativa de un grupo de empresarios antioqueños concentrada sólo en el mercado local, su rápido crecimiento a nivel nacional le permitió posicionarse como la compañía de productos alimenticios más grande de Colombia.

Uno de sus principales factores de éxito fue su innovación y sus novedosas estrategias publicitarias y de mercadeo, que atrajeron la atención del público colombiano, además realizaron una fuerte inversión e investigación para el diseño de cada una de sus marcas.

A nivel logístico su principal factor de éxito fue el decidirse desde sus inicios por la separación del negocio de producción de alimentos y el negocio de distribución, así con la creación de empresas como Cordialsa y Novaventa hizo más eficaz la distribución de sus productos y la elección de los canales correctos.

Finalmente, quizá el factor más importante para su éxito en su proceso de internacionalización fue que el Grupo Nutresa se comenzó a centrar en empresas que ya se encontraran posicionadas dentro de los países a los cuales contemplaba entrar como por ejemplo Helados Bon en República Dominicana.

5. COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL GRUPO NUTRESA

Luego de haber analizado en qué consistían los modelos de internacionalización de las empresas y de haber realizado una exhaustiva investigación sobre el Grupo Nutresa y su crecimiento a través de estos noventa y cinco años de existencia, es relevante entrar a comparar y descubrir cómo estas teorías estuvieron inmersas dentro del desarrollo de la empresa al momento de buscar la internacionalización de la misma, por lo que a continuación se presentará cada una de las teorías mencionando los aspectos que el Grupo Nutresa haya realizado para cada una de estas.

5.1 Teoría económica

Para realizar el análisis del proceso de internacionalización del Grupo Nutresa bajo las premisas de la teoría económica cabe resaltar que esta plantea que las empresas toman la decisión de internacionalizarse por medio del análisis de datos financieros y económicos exclusivamente, desde las operaciones internas de la empresa en ese país, hasta la influencia del entorno.

Este análisis de datos económicos es el que la teoría económica denomina como análisis de los costos de transacción, el cual se basa en la decisión de la empresa de localizarse en el país o establecer franquicias o comercializadoras. Como se mencionó anteriormente, el proceso de internacionalización del Grupo Nutresa se caracterizó por hacer un exhaustivo análisis económico del nuevo negocio en el exterior, estudiando desde las características de los consumidores finales, la cultura en el país, el ambiente político, los canales de distribución, el acceso a estos, la posibilidad de establecer plantas de producción hasta los proveedores de los commodities o materias primas. Esta visión global le permitía establecer cuál era la posición en el mercado de la empresa con la que se iba a aliar o a adquirir y también la participación, estrategias y proyecciones de sus competidores; sin embargo, la estrategia inicial de alianzas utilizada por el Grupo Nutresa, demuestra que los análisis económicos nunca fueron la única perspectiva que esta empresa tenía en cuenta para entrar a un nuevo mercado.

Implícitamente se puede notar que el Grupo Nutresa basó siempre parte de su decisión por internacionalizarse en tres premisas establecidas por Dunning:

La primera, que ellos o su aliado internacional tuvieran una ventaja específica en el mercado externo frente a sus competidores.

La segunda, que a pesar del cambio cultural y de marcas la empresa lograra generar un patrón internacional lo más similar posible al local.

Por último, y quizás el más importante para el Grupo Nutresa, el atractivo económico de ese mercado para que ellos se decidieran a producir allí.

Seguido a este estudio interno de las empresas por parte de la teoría económica está el análisis macroeconómico del país al que la empresa decide ingresar, es por esto que la compañía siempre realizó estudios macroeconómicos de los países a los que iba a incursionar, además de confiar fuertemente en los datos que arrojaban organizaciones internacionales en los que se afirma que los países de América Latina, a pesar de ser emergentes, han tenido en los últimos años una

de las economías más sanas a nivel mundial; es por esto que en su página de internet el Grupo Nutresa se llama a sí mismo no sólo una multinacional sino un grupo multilatinamericano.

Finalmente, cabe resaltar que la decisión de la Compañía Nacional de Chocolates de entrar a los países por medio de la adquisición de empresas ya posicionadas, le permitió adquirir de manera prácticamente inmediata la información y la experiencia acerca de los consumidores finales de dicho lugar, incluyendo características tan importantes como: ingreso per cápita, distribución demográfica, cultura, gustos y demás características de los pobladores de cada país y sus ciudades.

5.2 Teoría como proceso

La teoría como proceso se basa principalmente en la empresa como organización y en la manera en que ésta va incursionando en mercados internacionales haciéndolo paso a paso para ir ganando experiencia en dicho mercado, de esta forma no hay limitaciones geográficas para ningún mercado.

Como se mostró anteriormente en la descripción del proceso de internacionalización del Grupo Nutresa, este modelo es el que quizá mejor se acomode al proceso que ellos han tenido debido a que inicialmente el Grupo implementó una etapa de alianzas de distribución para poder llegar a otros países ofreciendo vender productos de empresas extranjeras en Colombia a cambio de que vendieran productos del Grupo Nutresa en dichos países; posteriormente se comenzó un crecimiento por medio de la inversión extranjera directa llevándolo a adquirir Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A.; después de esto, realizó una asociación o Joint Venture con el grupo Danone de Francia permitiéndoles expandirse progresivamente. Asimismo realizó una alianza estratégica con Bimbo en Colombia complementando la red de posicionamiento que tenía y compró algunas plantas de galletas y chocolates de Nestlé en Costa Rica. Sseguido a esto,

la empresa hizo inversiones a nivel nacional para fortalecerse adquiriendo así la empresa Galletas Pozuelo en Costa Rica la cual era la empresa líder en la comercialización de galletas en Centroamérica, adquiriendo también la empresa Blue Ribbon en Panamá entrando al negocio cárnico de este país.

Luego, la empresa adquiere Nutresa S.A. de C.V. en México dándole al Grupo una participación en un mercado con marcas de alto reconocimiento en el negocio de chocolates, debido a que esta es una empresa líder en México y finalmente la empresa decide adquirir Fehr Holdings en Estados Unidos la cual es una empresa de producción y comercialización de galletas dulces, así como la adquisición en el 2011 de Helados Bon que es la empresa con mayor participación en el mercado de helados en República Dominicana

5.2.1 Modelo de Uppsala

Como lo nombra el modelo de Uppsala, el sendero que una empresa debe seguir para internacionalizarse surge de haber hecho un análisis en el que combina el intento de minimizar el riesgo y la experiencia en mercados internacionales; esto supone que la empresa irá incrementando de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país específico a medida que va conociendo mejor el mercado. Aunque el periodo de vida de la internacionalización del Grupo Nutresa es muy corto, cerca de 15 años, la estrategia que ha venido utilizando de entrar a los países con empresas ya posicionadas en estos mercados le ha permitido ahorrarse el trabajo engorroso de adquirir experiencia en mercados extranjeros por medio del método de prueba y error. Sin embargo, el Grupo Nutresa en su proceso de globalización siguió al pie de la letra las cuatro etapas que nombra el modelo de Uppsala para la internacionalización de una empresa, estas cuatro etapas denominadas la cada de establecimiento, son las siguientes:

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación: Etapa que se presentó en el Grupo cuando decidieron implementar alianzas de

distribución con empresas extranjeras sin la necesidad de comprometer recursos considerables en los países a los que hacía llegar sus productos, la compañía decidió utilizar como plataforma de entrada la infraestructura montada por otras empresas en sus países de origen con la condición de ella vender los productos de esas otras empresas en Colombia.

- Exportación a través de representantes independientes: Etapa en la cual la compañía decide iniciar la apertura de distribuidores independientes en países como Venezuela y Ecuador, lo que le permite ingresar sus productos a estos nuevos mercados sin la participación directa con clientes externos.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Esta fue una de las etapas que más se dio dentro de la madurez del proceso de internacionalización del Grupo Nutresa cuando empezó una agresiva expansión en Latinoamérica por medio de la compra de empresas en otros países estableciendo así oficinas propias y una fuerte presencia comercial, lo que le dio la oportunidad de establecer relaciones comerciales más duraderas en estos países. Asimismo, y aunque esto implicaba una mayor inversión, le permitió conocer de manera más exacta la cultura, preferencias, infraestructura y demás costos de transacción en estos países, dándole la posibilidad de un mejor análisis económico para el establecimiento de plantas de producción en el exterior.
- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero: Teniendo una experiencia más amplia de la manera más eficiente y eficaz para comercializar sus productos en los países en donde ya tenía presencia comercial, el Grupo Nutresa decide adquirir plantas en países como Ecuador, México y República Dominicana, unidades productivas que le ayudaron a consolidarse como una de las empresas de alimentos más importantes a nivel latinoamericano.

5.2.2 Modelo del ciclo de vida de Vernon

Como complementación al modelo de Uppsala es de gran importancia nombrar dentro de la teoría por procesos, la evolución que ha tuvo el Grupo Nutresa a nivel internacional según el ciclo de vida de sus productos, lo que da una perspectiva más amplia sobre los productos más importantes para la empresa y mejor posicionados con los que decidió iniciar su expansión a nivel internacional.

Tabla 5: Ciclo de vida aplicado al Grupo Nutresa

Etapas del ciclo de vida	Etapa de internacionalización	Grupo Nutresa
Introducción	Orientado al mercado local	En sus inicios la Compañía Nacional de Chocolates se concentró en la fabricación de galletas y confites, posteriormente fue buscando productos complementarios como el café, los cárnicos, helados y pastas para ampliar su portafolio de productos. Teniendo una amplia experiencia y excelente posicionamiento en el mercado local, con participaciones por encima del 50% en la mayoría de sus líneas y una participación global en el mercado de alimentos en Colombia de un 60%
Crecimiento	Orientación hacia los principales socios comerciales de Colombia	

Madurez

Localización e iniciación de inversión extranjera directa.

aproximadamente, la Compañía Nacional de Chocolates decide iniciar su proyección internacional por medio de la comercialización indirecta de sus productos, para luego empezar a establecer, no oficinas propias mas sí, sus compañías de distribución. La elección inicial de estos países le ha permitido al Grupo Nutresa tener como principales mercados en la actualidad países como Venezuela, México y Estados Unidos. Después de haber tenido sus primeras experiencias en la comercialización de sus productos en el exterior y de haber escogido como mercados principales los socios comerciales más cercanos a Colombia, el Grupo decide iniciar una serie de adquisiciones que le permiten tener sus propias plantas de producción en estos países y de esta manera, ir eliminando paulatinamente la dependencia

Declive	Abandono en el país de origen	<p>que tenía en compañías locales.</p> <p>A pesar de que dentro de la estrategia del Grupo para conocer mercados internacionales se presentó la venta de parte de sus participaciones de sus empresas en Colombia, la Nacional de Chocolates siempre volvió a adquirir la totalidad de sus negocios, demostrando así su fortaleza comercial y la innecesaridad de escindir de sus negocios.</p> <p>Además, su excelente estrategia de internacionalización, innovación, buenas estrategias de mercadeo y publicidad y continua búsqueda de la excelencia han asegurado la perdurabilidad de la empresa no sólo en su país de origen sino también en todos los países donde ha decidido ingresar con presencia comercial y productiva.</p>
---------	-------------------------------	---

Fuente: Suárez Ortega, 1999, complementado por los autores.

5.2.3 Modelo de Jordi Canals

Contando con el hecho de que el Grupo Nacional de Chocolates en su momento decidió hacer efectiva esa fuerte estrategia de internacionalización gracias al estudio de la evolución de cada uno de los sectores en los que tenía presencia en Colombia, pero a nivel internacional se puede recalcar que la empresa siguió un proceso de expansión a través de las etapas del modelo Jordi Canals.

Tabla 6: Etapas del modelo Jordi Canals aplicadas al Grupo Nutresa.

Etapa 1: Inicio	Exportación pasiva o actividades y exportaciones experimentales	Por medio de comercializadores internacionales.
Etapa 2: Desarrollo	Exportación activa y alianzas. Evaluación de cómo ingresar al mercado contactando empresas extranjeras.	Como por ejemplo la Chupa Chups de España.
Etapa 3: Consolidación	Exportaciones estabilizadas gracias a las alianzas e inversión directa.	Como las adquisiciones que realizó en México (Nutresa), República Dominicana (Helados Bon), entre otras.

Fuente: Elaboración propia basados en el modelo de Jordi Canals.

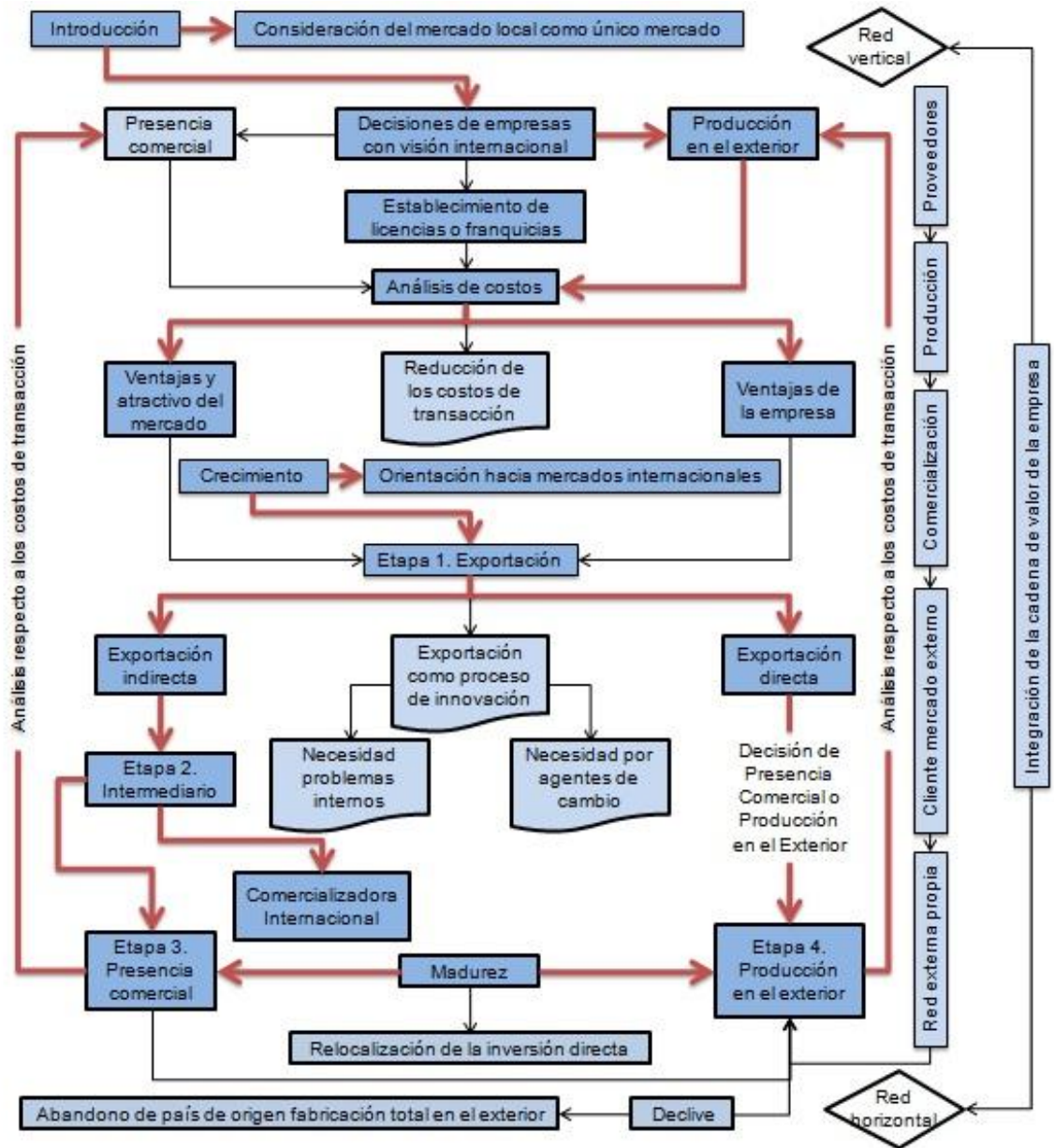
Siguiendo las características de la actual estrategia de internacionalización en el Grupo Nutresa, se puede catalogar como empresa transnacional – estrategia transnacional siendo esta del tipo de empresas más modernas y eficientes, en las cuales se está desarrollando un balance entre la eficiencia económica y su capacidad de adaptación a los mercados locales; según lo expuesto por el modelo de Jordi Canals.

5.3 Teoría de redes

Teniendo en cuenta, que esta es la teoría de internacionalización más concorde a la actualidad y que postula que las empresas, para evitar el riesgo de comprometer una gran cantidad de recursos y disminuir al máximo los costos de transacción y adquisición de experiencia, aprovechan las ventajas que tienen otras empresas que actúan de manera local en la nueva economía ya sea por franquicias, alianzas, fusiones o adquisiciones.

Esta teoría es la que el Grupo Nutresa ha venido aplicando más fuertemente al final de su proceso de internacionalización realizando numerosas alianzas a nivel nacional e internacional y cerca de diez adquisiciones internacionales en el último decenio.

Gráfica 8: Ruta de internacionalización Grupo Nutresa.



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009.

Tabla 7: Resumen general de los modelos de internacionalización de empresa vs el Grupo Nutresa.

			Grupo Nutresa
Teoría económica	Dunning	Costos de transacción	Análisis económico del nuevo negocio en el exterior.
		Condiciones de 51internacionalización	Existencia de una ventaja específica en el mercado externo frente a sus competidores.
			Lograr generar un patrón internacional lo más similar posible al local.
			Atractivo económico de ese mercado para decidirse a producir allí.
		Entrar a los países por medio de la adquisición de empresas ya posicionadas.	
Teoría macroeconómica		Estudios macroeconómicos de los países a los que iba a incursionar.	
Teoría como proceso	Modelo de Uppsala	Etapa 1	Implementación de alianzas de distribución con empresas extranjeras utilizando como plataforma de entrada la infraestructura montada por otras empresas en sus países de origen con la condición de ella vender los productos de esas otras empresas en Colombia.
		Etapa 2	Apertura de distribuidores independientes en países como Venezuela y Ecuador, permitiendo ingresar sus productos a estos nuevos mercados sin la participación directa con clientes externos.
		Etapa 3	Expansión en Latinoamérica por medio de la compra de empresas en otros países estableciendo oficinas propias y una fuerte presencia comercial.
		Etapa 4	Adquisición de plantas en países como Ecuador, México y República Dominicana.
	Modelo del ciclo de vida de Vernon	Introducción	Fabricación de galletas y confites, buscando productos complementarios como el café, los cárnicos, helados y pastas para ampliar su portafolio de productos.
		Crecimiento	Proyección internacional por medio de la comercialización indirecta de sus productos, estableciendo sus compañías de distribución.
		Madurez	Iniciar una serie de adquisiciones que le permiten tener sus propias plantas de producción en otros países, eliminando paulatinamente la dependencia que tenía en compañías locales.
		Declive	Venta de parte de sus participaciones de sus empresas en Colombia, pero siempre volviendo a adquirir la totalidad de sus negocios, demostrando así su fortaleza comercial y la innecesidad de escindir de

			<p>sus negocios.</p> <p>Excelente estrategia de internacionalización, innovación, buenas estrategias de mercadeo y publicidad y continua búsqueda de la excelencia asegurando la perdurabilidad de la empresa no sólo en su país de origen sino también en todos los países donde ha decidido ingresar con presencia comercial y productiva.</p>
	Modelo de Jordi Canals	Etapa 1	Exportación pasiva o actividades y exportaciones experimentales por medio de comercializadores internacionales.
		Etapa 2	Exportación activa y alianzas. Evaluación de cómo ingresar al mercado contactando empresas extranjeras como por ejemplo la Chupa Chups de España.
		Etapa 3	Exportaciones estabilizadas gracias a las alianzas e inversión directa, como las adquisiciones que realizó en México (Nutresa), República Dominicana (Helados Bon), entre otras.
Teoría de redes			Realización de numerosas alianzas a nivel nacional e internacional y cerca de diez adquisiciones internacionales en el último decenio.

Fuente: Elaboración propia.

II. CADENA DE VALOR NUTRESA

1. INTRODUCCIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL GRUPO NUTRESA

Aunque nosotros como clientes no vemos más allá del punto de pago donde adquirimos nuestros productos, el momento en que entramos a comprar un paquete de galletas Noël, estamos generándole la necesidad a la cadena de suministro y todos sus componentes de una gran empresa. Esta necesidad es seguida del almacén donde nos encontramos, quien a su vez recibió el producto de la empresa ya sea directamente de la fábrica o de un centro de distribución. Esta fábrica también debe suplirse para sacar el producto llevándola a tener conexión con proveedores de materias primas, proveedores de empaques, proveedores de transportes, hasta llegar al nivel más básico de la cadena del conjunto de actividades necesarias para sacar un producto y/o servicio al mercado.

Consecuente con su proceso de internacionalización, el Grupo Nutresa debió realizar varios ajustes, extensiones y cambios en su cadena de suministro para lograr la mayor eficiencia en todos sus eslabones; esto junto a las estrategias de mercadeo y entradas a nuevos mercados ha sido gran parte de su gran éxito en su proceso de globalización.

2. TEORÍA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro es el nombre que se le ha asignado en el área logística a todas aquellas partes y actividades involucradas de una manera directa o indirecta en la total y completa satisfacción de una necesidad de un cliente. Por consiguiente, la cadena de suministro no sólo incluye, como muchas fábricas lo han concebido siempre, su planta y su proveedor; sino a todos aquellos que

intervengan en el proceso de poner su producto en manos de su cliente final, es decir que estaríamos incluyendo también a: transportistas, almacenistas, vendedores al detal, vendedores al por mayor, grandes superficies, e incluso, los mismos clientes.

Dentro de cada eslabón de la gran cadena de suministro se abarcan todas las funciones que se incluyen en la recepción y cumplimiento de una petición, como si fueran unas subcadenas; dentro de estas funciones, se estaría incluyendo por ejemplo el desarrollo de nuevos productos, publicidad y mercadeo, la distribución, las operaciones, crédito y cartera, servicio al cliente, entre otras.

Dentro de las características más importantes de la cadena de suministro se encuentra que ésta debe ser lo más dinámica posible, de manera que el flujo de información, dinero y productos, entre las diferentes etapas, sea lo más constante posible para una mayor eficacia y eficiencia. Lo anterior debe generar una integral satisfacción de las necesidades del cliente, y durante todo este proceso, esas actividades deben generar ganancias para cada una de las etapas.

Además, es importante resaltar la actual complejidad de las cadenas de suministro, el crecimiento de las empresas hacia nuevos mercados, les ha generado la necesidad de buscar nuevos proveedores en todos los lugares donde se asientan, es así como una empresa puede recibir materia prima de varios proveedores, puede suplir varios distribuidores y el producto llega a varios países; esto ha generado la nueva perspectiva de redes de suministro.

Dentro de una típica cadena de suministro se pueden encontrar las siguientes etapas:

- Clientes.
- Detallistas.
- Mayoristas o distribuidores.

- Fabricantes.
- Proveedores de componentes o materias primas.

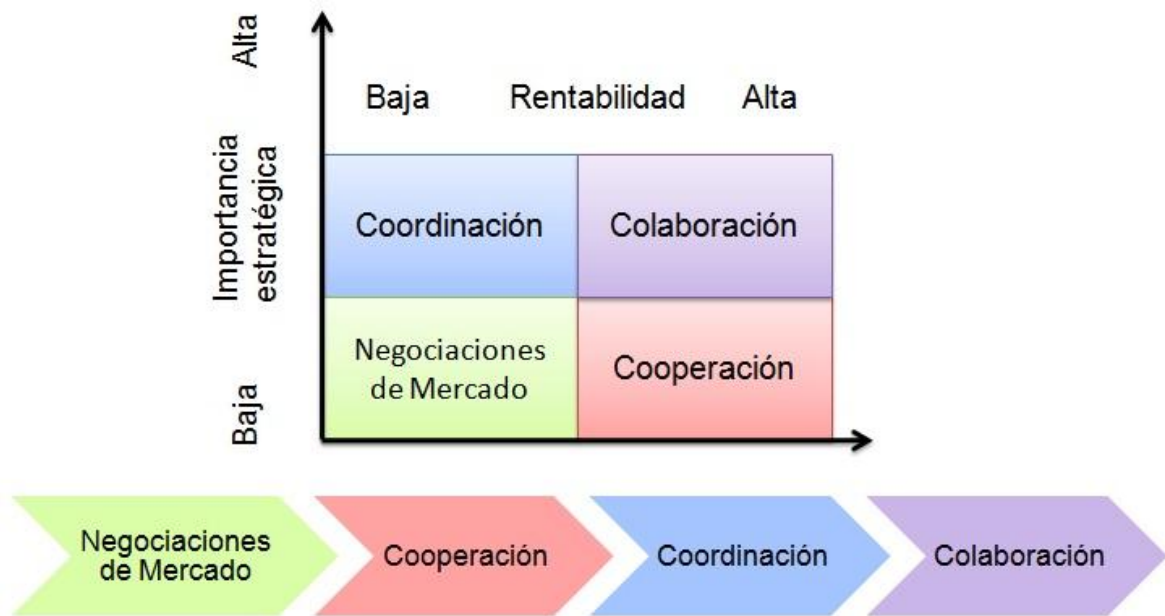
2.1 Objetivo principal de la cadena de suministro

El objetivo principal de una cadena de suministro en cualquier empresa, siempre será la maximización del valor total generado. Este valor generado por una cadena de suministro, se compone de la diferencia que tiene el producto al entrar por un eslabón y salir de él para entrar en otra etapa de la cadena, es decir, que el valor total generado va a ser la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente final y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición del mismo.

Como se mencionó anteriormente, para todas las etapas de la cadena el valor que esta les genera, siempre estará directamente relacionado a la rentabilidad de la cadena de suministro o superávit, que vendría a ser la diferencia entre los ingresos que genera el cliente al comprar el producto final y el costo total de la cadena de suministro. Mientras más eficiente, fluida y dinámica sea la relación entre las distintas etapas de la cadena de suministro, esta generará una rentabilidad más alta y por ende será una cadena más exitosa.

Es muy importante resaltar que la relación entre las partes de la cadena de suministro siempre debe ser un juego gana-gana puesto que la eficiencia de la cadena de suministro no se puede medir por la rentabilidad de sus partes sino por la rentabilidad total de la misma, lo que al final significaría una manera más eficaz de suplir la necesidad del cliente.

Gráfica 9: Estado de la relación entre las etapas de suministro



Fuente: Elaboración propia basados en Gestión de la Cadena de Suministro

- Negociaciones de mercado:
 - o Discusiones enfocadas hacia el precio
 - o Relación como adversarios
- Cooperación:
 - o Pocos proveedores
 - o Contratos a largo plazo
- Coordinación:
 - o Conexión vía TIC, generalmente a través de EDI
 - o Compartir informaciones, como por ejemplo, sobre *stocks* en proceso
- Colaboración:
 - o Integración de la cadena de suministro
 - o Planificación conjunta
 - o Compartir tecnología⁶

⁶ Tomado de Gestión de la cadena de suministros. P 88.

2.2 Fases de decisión en una cadena de suministro

Las decisiones dentro de la cadena de suministro (sean de diseño, planeación y/o ejecución) son de gran importancia para una empresa pues de éstas depende el éxito o fracaso de la misma.

Estas decisiones han sido clasificadas en tres fases o categorías, esta clasificación se realizó teniendo en cuenta la frecuencia de cada decisión y el lapso durante el cual tiene impacto una fase de decisión.

2.2.1 Estrategia diseño de la cadena de suministro

En esta primera fase, debido a que la empresa ya tiene fijados los precios y las estrategias de marketing para su producto, esta decide cómo estructurar su cadena de suministro durante los siguientes años; dentro de ella se decide cuál será la configuración de la cadena, cómo serán distribuidos sus recursos y qué procesos se deben llevar a cabo en cada etapa.

Ya haciendo referencia a la parte más operativa de estas decisiones, dentro de lo anteriormente dicho, la compañía toma decisiones tales como subcontratar o realizar las funciones de la cadena de suministro por sí misma, la ubicación de sus plantas y las capacidades de producción de cada una de ellas, tamaño y ubicación de las instalaciones de almacenaje, los productos que se fabricarán, qué medios de transporte se utilizarán y si estos serán tercerizados, y uno de los más importantes, los sistemas de información; la configuración y entrelazamiento de todas estas decisiones debe asegurarle la mayor efectividad posible a la cadena de suministro de la empresa y por consiguiente, una alta rentabilidad.

2.2.2 Planeación de la cadena de suministro

Para el conjunto de decisiones tomadas en esta fase, por tradición y necesidad, el periodo considerado necesario es de un trimestre a un año; por lo tanto las decisiones tomadas en esta fase generan unos objetivos más fijos en los que se incluye ámbitos más mecánicos dentro de los procesos de la cadena y además se establecen las restricciones dentro de los cuales debe hacerse la planeación.

Esta fase siempre debe iniciarse con un pronóstico de lo que será el próximo año para la empresa, es así como la empresa predeterminará de una vez sus cantidades a producir y con ellas las políticas de inventario, los mercados que abastecerá y la estrategia de promociones y precio que manejará, respecto a lo que ha visto y proyecta para ese año, se comportarán sus competidores.

Finalmente, es importante nombrar el objetivo principal de esta etapa de planeación que es el establecimiento de los parámetros dentro de los cuales se desarrollará la cadena de suministro en un lapso específico.

2.2.3 Operación de la cadena de suministro

Como ha venido sucediendo con las dos anteriores etapas, el periodo de esta fase se reduce aún más, siendo las decisiones a tomar para el funcionamiento de la cadena en esta etapa, decisiones con un periodo de incidencia en la cadena de días, máximo semanas, es decir que la mayoría de decisiones tomadas en esta fase por las empresas son con respecto a los pedidos individuales de cada cliente.

Las metas dentro de la operación de la cadena ya no van enfocadas a decisiones de tipo estratégico, pues la cadena de suministro ya se ha configurado en las dos etapas anteriores; lo más importante en esta fase es que la cadena atienda de manera eficiente todos los pedidos entrantes de los clientes, es decir que lo que

más se busca en ella es un orden específico con la mayor eficacia posible para atender al cliente.

Así por ejemplo, en esta etapa las empresas distribuyen el inventario entre los pedidos, establecen las fechas para despacharlos, generan las listas de surtidos, asignan los distintos pedidos a sus rutas de transportes y colocan las órdenes de reabastecimiento.

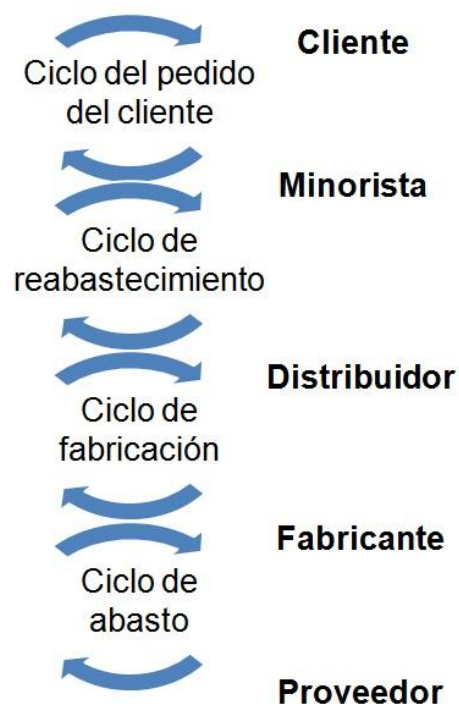
2.3 Enfoque de los procesos de la cadena de suministro

La cadena de suministro tiene dos diferentes formas de ver los procesos realizados dentro de la misma.

2.3.1 Enfoque de ciclo

Los procesos se dividen en series de ciclos y cada uno de ellos se realiza en la interfase entre dos eslabones seguidos de la cadena de suministro.

Gráfica 10: Ciclos de los procesos de la cadena de suministro

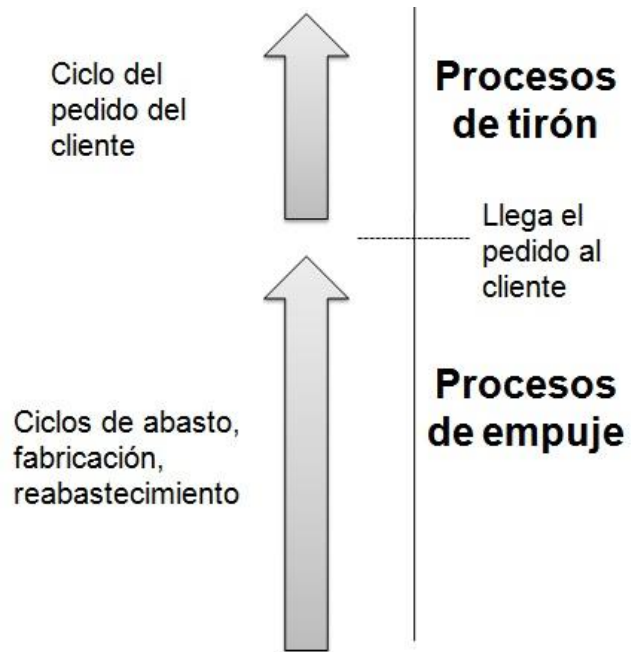


Fuente: Elaboración propia basados en ciclos de los procesos de suministro.

2.3.2 Enfoque de Empuje/Tirón

Los procesos se dividen en empuje y tirón dependiendo de la ejecución en respuesta de un pedido de un cliente. Se le denomina *empuje* cuando los procesos comienzan y se realizan antes de que el cliente realice su pedido, mientras que se le denomina *tirón* cuando los procesos se inician cuando el cliente realiza su pedido.

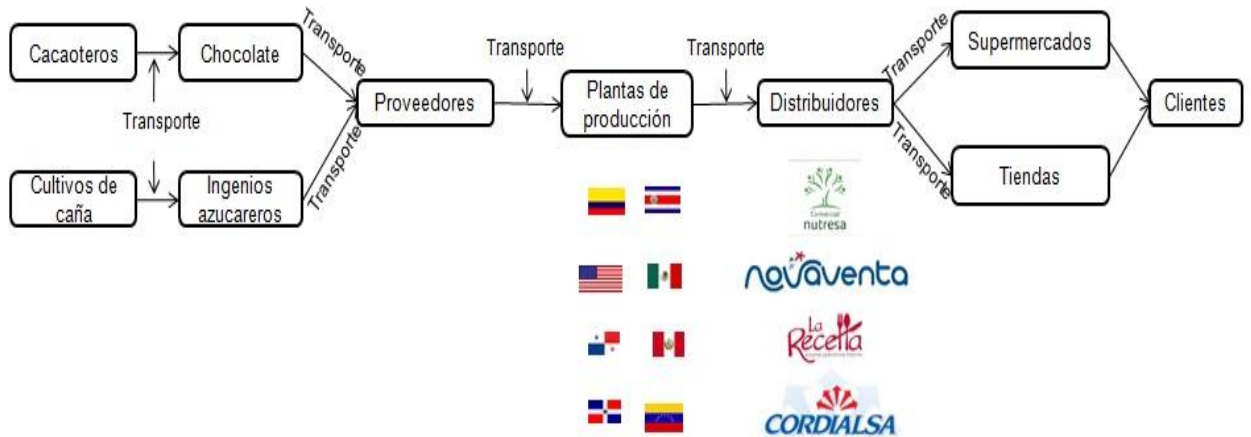
Gráfica 11: Procesos de empuje/tirón



Fuente: Realización propia basados en procesos de empuje/tirón de la cadena de suministro L.L. Bean

3. CADENA DE SUMINISTRO ENFOCADO AL GRUPO NUTRESA

Gráfica 12: Cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia basados en la página principal del Grupo Nutresa.

Así como se pudo ver en el acercamiento anterior acerca de la cadena de suministro, se puede deducir que ésta es la columna vertebral de toda compañía, pues sostiene todos los procesos que van desde la materia prima hasta que se convierte en producto.

Comienza desde los proveedores, principalmente los pertenecientes al sector cacaotero y a los cultivadores de fruta. El Grupo Nutresa se caracteriza por tener excelentes relaciones con sus proveedores buscando siempre el mutuo beneficio con el fin de que ambas partes puedan crecer, colaborar y desarrollarse, basándose siempre en el respeto y la confianza y siendo cumplidos con los pagos respectivos.

Luego de tener los insumos necesarios, se transportan a las plantas de producción del Grupo ubicadas en Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela. Después de que los productos están listos, éstos se llevan a los distribuidores; el Grupo Nutresa cuenta con cuatro principales distribuidores que son:

- Comercial Nutresa: Es la plataforma comercial y logística que utiliza el Grupo para algunos de sus productos en Colombia.
- Novaventa: Es una compañía que distribuye a canales alternativos en Colombia.
- La Recetta: Esta empresa es un Joint Venture entre el Grupo Nutresa y Alpina y se caracteriza por ser una compañía distribuidora en Colombia a clientes institucionales.
- Cordialsa: Es una compañía que respalda la distribución y comercialización de las compañías exportadoras del Grupo Nutresa.
- Red de compañías de distribución a nivel internacional.

Finalmente, estas compañías distribuidoras llevan los productos tanto a supermercados como a tiendas para que puedan ser consumidas por el cliente final.

Haciendo un análisis de todas las etapas de la cadena de suministro del Grupo Nutresa, hemos podido constatar que su objetivo principal siempre ha sido buscar una mejor interconexión entre los eslabones de la cadena, lo que les genere mayor eficiencia y rentabilidad.

Es así por ejemplo, como han decidido realizar alianzas estratégicas con sus proveedores tanto a nivel nacional como internacional y además, han decidido tomar en sus manos algunas actividades como por ejemplo la distribución realizada por una empresa del mismo Grupo Nutresa llamada Comercial Nutresa.

Tabla 8: Fases de decisión aplicados al Grupo Nutresa.

Fases de decisión en una cadena de suministro			
	Estrategia de diseño	Planeación	Operación
Grupo Nutresa	<p>En esta fase, el Grupo Nutresa desde sus líneas ejecutivas más altas, desarrolló un plan de crecimiento estratégico desde mediados del siglo XX, en un principio esta estrategia incluía todo lo que era la producción, el transporte y la distribución de su producto en el territorio nacional para luego establecer una estrategia de crecimiento internacional, en la que ubicaron plantas de producción en los países más afines a la cultura colombiana, crearon sus propias</p>	<p>En la planeación del Grupo Nutresa, aunque en un principio se realizaba sólo la decisión de los precios y cantidades de productos a fabricar para el mercado colombiano con unos niveles de inventarios mínimos, con su proceso de ampliación y de internacionalización, la empresa tuvo que empezar a adquirir fábricas en el exterior que le permitieran aumentar su capacidad de producción para poder suplir las necesidades de todos sus clientes. Esta planeación se fue</p>	<p>En esta última etapa que se refiere a la parte más operativa del Grupo, ellos se han visto fuertemente apoyados por sus sistemas de información, los que históricamente les han permitido realizar detallados análisis de la demanda por parte de sus clientes, estableciendo producciones bastante limitadas a los pedidos y manejando un inventario no muy alto sobre todo, porque muchas de sus líneas son productos altamente perecederos.</p>

	empresas de distribución con alianzas a empresas de transporte y en la mayoría de casos, realizaron la decisión de venta del producto a terceros.	realizando año por año para establecer los parámetros de crecimiento y las decisiones de entrada en cada uno de los nuevos países en los que la empresa iba incurriendo.	
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Según los dos enfoques vistos anteriormente para el manejo de la cadena de suministro, se estableció que Nutresa maneja el enfoque de Empuje/Tirón pues, gran parte de la producción que ellos hacen surge directamente de las necesidades, no de su cliente final, pero si del eslabón de su cadena de suministro que tiene contacto con el cliente final, es decir que ellos mantienen una estrecha relación con las tiendas mayoristas y minoristas de manera que las puedan estar supliendo constantemente. Además, manejan un estilo de empuje en las ocasiones en las que están lanzando nuevos productos cuando deciden elevar los inventarios de estos, hacer fuertes campañas publicitarias en lo que son especialistas y de esta manera, empujar el producto hacia el consumidor final para lograr su establecimiento en el mercado.

4. CADENA DE VALOR DE PORTER

La cadena de valor es una herramienta creada por Michael Porter, con el fin de realizar una planificación estratégica efectiva y eficiente para una empresa enfocándose en reducir costos y maximizar el valor de la misma. Gracias a esta

cadena, se pueden determinar qué actividades son las que le generarán ventaja competitiva a una empresa.

La cadena de valor se divide en dos tipos de actividades que son las actividades primarias y las actividades secundarias.

4.1 Actividades primarias

Son aquellas actividades relacionadas con la creación física de un producto, su venta y su servicio post-venta. Estas actividades se dividen en:

4.1.1 Logística interna

Toda empresa de productos, para poder iniciar su proceso de producción de determinado bien, debe iniciar por conseguir sus materias primas. Para este proceso es necesario que la empresa consiga proveedores que le proporcionen esa materia prima, estableciendo un proceso de negociación con ellos en el cual se establezca una alianza gana-gana y se determinen los métodos de transporte desde la empresa del proveedor hasta la empresa que lo recibe. En esta actividad, es todo lo referente a la recepción de las materias primas de parte de la empresa que compra estas, el almacenamiento y la distribución de las mismas hacia las diferentes áreas dentro de la empresa.

4.1.2 Operaciones

Luego de que las materias primas son entregadas a cada área se pasa a la actividad de operaciones, la cual consiste en el recibimiento de estas materias primas y en el proceso de producción que estas deben pasar hasta ser convertidas en producto terminado. Este proceso de producción incluye cada uno

de los detalles que el producto pueda llegar a tener pues después de ésta etapa el producto pasará a ser distribuido.

4.1.3 Logística externa

Después de que la empresa tiene sus productos terminados, en esta actividad la empresa debe almacenarlos ya sea en bodegas, neveras o lo que el producto requiera dependiendo del tipo que sea. De este almacenamiento, el producto está listo para ser distribuido ya sea a través de un canal directo que consiste en vender el producto directamente al consumidor sin intermediarios o a través de un canal indirecto en el cual existen intermediarios entre la empresa y el consumidor final, siendo este canal corto o largo; el canal corto es cuando existe un único intermediario entre la empresa y el consumidor final mientras que el canal largo es cuando intervienen varios intermediarios como lo son los mayoristas, minoristas, revendedores, agentes comerciales, entre otros.

4.1.4 Ventas y Marketing

Dentro de esta actividad se encuentran todas aquellas actividades que debe planear y ejecutar la empresa con el fin de dar a conocer el producto al consumidor y generarle necesidad a estos de consumirlo como por ejemplo la utilización de vallas promocionales, impulsadoras en supermercados, volantes, comerciales de radio y/o televisión, entre otros; teniendo en cuenta un mensaje claro, conciso y creativo para poder generar necesidad de dichos productos en el consumidor.

4.1.5 Servicio post-venta

Toda empresa debe contar con un servicio post-venta para garantizar una mayor calidad en la atención con sus consumidores, el cual consiste en el servicio que el

consumidor puede requerir luego de haber adquirido el producto como por ejemplo lo son las garantías. Gracias a este servicio, se logra una mejor imagen tanto de la empresa como del producto frente a los consumidores, una recepción más rápida de información, un mejor conocimiento directo del mercado, entre otras; teniendo en cuenta que este servicio implica un incremento de gastos, modificaciones dentro de la empresa, una mayor exigencia tanto de servicio como de calidad frente al producto, etc.

4.2. Actividades secundarias

Las actividades secundarias son un apoyo para que las actividades primarias se lleven a cabo con el mayor éxito posible.

4.2.1 Infraestructura de la organización

La infraestructura de la organización consiste en todas aquellas actividades que le brindan apoyo a la empresa en general como lo son las finanzas, la contabilidad, la planificación, entre otras. Esto es de gran importancia para la empresa pues es lo que le permite ejecutar todo tipo de actividades que ésta quiera realizar y asimismo ser exitosa pues le ayuda a proyectarse en corto, mediano y largo plazo para asegurar la duración y crecimiento de la misma entre muchos otros beneficios.

4.2.2 Dirección de recursos humanos

Es lo que se lleva a cabo para obtener personal dentro de la empresa y mantenerlo, es decir los procesos que van desde la búsqueda de nuevos talentos hasta planes de carrera e incentivos para generar un buen clima organizacional

dentro de la empresa. Esto es de gran importancia pues es el capital humano con el que cuenta la empresa, si se cuenta con empleados motivados, trabajadores que hacen muy bien su trabajo y que se encuentran alineados con los objetivos generales de la empresa, se lograrán alcanzar dichos objetivos, obteniendo una empresa exitosa, por esta razón, la dirección de recursos humanos debe ser capaz de reclutar personas aptas para sus cargos, que no sólo sepan cumplir a cabalidad con cada una de sus funciones sino que asimismo sean capaces de aportarle un valor agregado a cada uno de sus puestos.

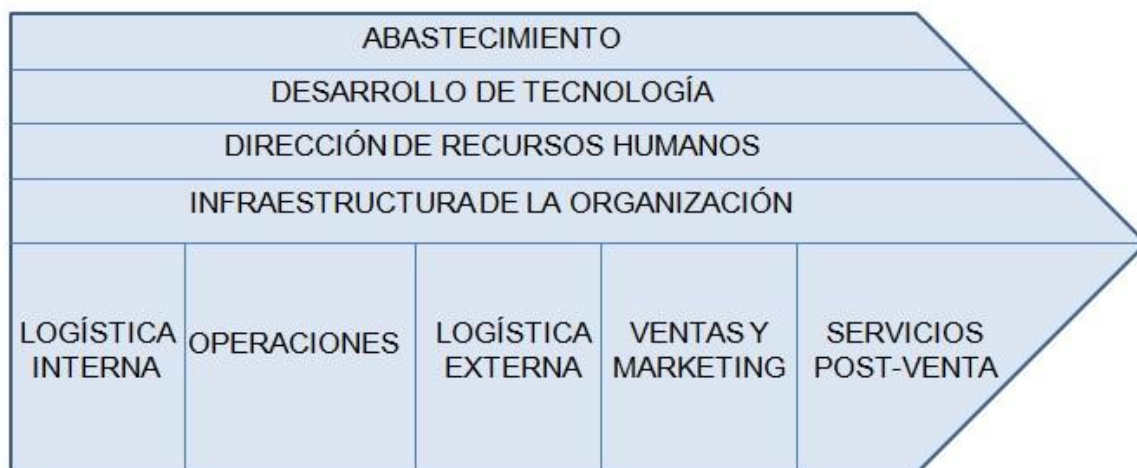
4.2.3 Desarrollo de tecnología

El desarrollo de tecnología es de gran importancia para las empresas pues es la investigación y desarrollo que estas deben realizar con el fin de mejorar su tecnología, permitiéndole aumentar su producción y calidad de sus productos, teniendo en cuenta también la utilización de diferentes sistemas de información que le permiten a la empresa llevar un control exacto de sus productos de manera que se tiene presente el inventario existente, el inventario vendido, qué personas han manipulado el producto dentro de la empresa, tiempos exactos del movimiento de cada producto, entre muchos otros beneficios.

4.2.4 Abastecimiento

El abastecimiento consiste en las compras que debe realizar la empresa para poder ejecutar satisfactoriamente cada uno de los procesos que realiza, esto se refiere a la compra de las materias primas para la realización de los productos, las máquinas que requiera cada procedimiento dentro del proceso de producción para llevar las materias primas al producto terminado, entre otros.

Gráfica 13: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia basados en cadena de valor de Michael Porter

5. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER ENFOCADA AL GRUPO NUTRESA

El Grupo Nutresa Ha mostrado desde sus inicios una efectiva implementación de la cadena de valor de Porter dentro de su planificación y ejecución de estrategias, con el fin de generar un valor agregado en cada una de sus actividades; lo que la ha llevado a expandirse y ser una de las compañías más grandes en Latinoamérica.

5.1 Actividades primarias en el Grupo Nutresa

5.1.1 Logística interna

Como se había mencionado anteriormente, el Grupo Nutresa intenta encargarse de la mayor parte de las actividades de su cadena de valor, es por esto que ellos cuentan con almacenes de material de empaque y almacenes de materias primas.

Las materias primas y el material de empaque por lo general son comprados a personas del país o región donde se encuentra el almacén, esto con el fin de contribuir al desarrollo del sector.

Dentro de los almacenes, ellos han realizado una distribución por zonas dependiendo de los insumos puesto que no pueden poner por ejemplo el café, junto a los endulzantes artificiales; es por esto que en los lados sobre estibas y cumpliendo con todas las normas logísticas de almacenamiento, están alérgenos aparte de las sustancias químicas, además se clasifica de manera muy ordenada lo que no necesita refrigeración y siempre estos insumos se alcanzan por medio de montacargas, con el uso de estibas para que el producto no tenga contacto con el piso y cumplir así, con todas las reglas de salud. En cuanto a los productos que requieren refrigeración, están debidamente almacenados y ordenados en cuartos especiales para conservar al máximo su frescura.

Últimamente el Grupo ha venido utilizando el método de tercerización del almacenamiento, centrada más que todo en productos que se requieren para mercadeo; aún así, ellos siempre mantienen una constante supervisión de este almacenamiento realizado por terceros, para trasladar las buenas prácticas del grupo a las personas que se encargan de prestarles este servicio de tercerización.

5.1.2 Operaciones

En esta fase, debido a que el Grupo Nutresa se encuentra dividido en varios negocios que son cárnicos, galletas, chocolates, café, pastas, y helados; se encuentra manejando una gran cantidad de productos perecederos, y por ello mantienen un inventario de acuerdo a las proyecciones de venta y las necesidades de cada una de sus unidades de negocio, de acuerdo también a la rotación que lleve el insumo y sus características en general. Cabe resaltar que

todos los negocios tienen stock, más sin embargo los días de inventario los define cada uno de estos negocios.

Generalmente, las diferentes unidades de negocio manejan inventarios de unos 30 días, pero como se dijo anteriormente, si el producto es de muy alta rotación y fácil de adquirir, se maneja inventarios de sólo 15 días, y cuando las materias primas son importadas se eleva el nivel de inventario teniendo en cuenta el tiempo de transporte, importación y demás.

5.1.3 Logística externa

Debido a que los productos que maneja Nutresa son perecederos, los niveles de inventario del producto terminado tampoco son muy altos y estos se almacenan con las mismas políticas con las que se almacenan los insumos, pero en almacenes especializados para producto terminado, cada uno de estos almacenes se encuentra ubicado en las diferentes regionales de venta, o lo que normalmente llaman Comercial Nutresa, que es la empresa del Grupo dedicada especialmente a la comercialización y distribución de todos sus productos a nivel nacional e internacional.

5.1.4 Ventas y Marketing

Desde sus inicios como Nacional de Chocolates, esta empresa ha sido una de las pioneras en el manejo de estrategias publicitarias que llegan directamente al corazón de los hogares colombianos y de otros países. Una de las primeras menciones sobre algunas de las estrategias de esta compañía, se realizan un año después de su fundación cuando, viendo la situación del mercado colombiano y ante la dura competencia, deciden hacer propaganda en las diferentes zonas del país por medio de avisos y cromos.

Algo que ha sido constante en la estrategia publicitaria de estos productos y en la empresa en sí durante todos estos años son sus mensajes alusivos a cada producto, por ejemplo hace años en el caso del chocolate cruz, con mensajes como “envoltura que vale dinero”, “fortaleza y vigor”, entre otros.

Otro punto bastante importante en cuanto a la manera como presentan sus productos a los clientes es la clara diferenciación de sus marcas, un aspecto que desde siempre la empresa consideró bastante importante por lo que acudió a talleres en Europa para elaborar las etiquetas de sus productos y luego a artistas nacionales y tendencias modernas.

5.1.5 Servicio Post – Venta

Debido a que la empresa maneja la distribución sin intermediarios, esto le facilita tener una mayor comunicación con sus clientes y poder reaccionar de manera más rápida ante cualquiera de sus necesidades o requerimientos, además manejan varios programas en los que buscan tener una mejor relación con sus clientes de manera que ellos también se desarrollen y crezcan junto a la empresa, por ejemplo:

- El programa escuela de tenderos, que es motor del desarrollo del canal detallista en Colombia, habiendo capacitado a cerca de 8.000 comerciantes hasta el 2010.
- El programa escuela de autoservicios que es un programa dirigido al canal de mayoristas.
- Universidad del Helado, programa mediante el cual los clientes de Meals de Colombia reciben una capacitación y asesoría para tener mejores prácticas en el almacenamiento, cuidado y manejo de los helados en sus negocios.

- Programa mamás empresarias con Novaventa, que se basa en un sistema mediante el cual las mamás de diferentes hogares desarrollan sus competencias comerciales por medio de la venta directa.
- Amas de casa del negocio cárnico, es un programa similar al anterior en el que se capacita a las amas de casa para que manejen y vendan productos cárnicos de temporada.
- Tilines pequeños comerciantes, es un conocido canal de ventas en el que se pone a personas de estratos bajos a comercializar los productos de Meals de Colombia con carritos.

5.2 Actividades secundarias en el Grupo Nutresa

5.2.1 Infraestructura

El Grupo Nutresa cuenta con una empresa llamada Servicios Nutresa S.A.S. el cual le presta servicios administrativos a todas las compañías del grupo. Dentro de estos servicios se encuentra la asistencia legal, auditoría interna, compras, comunicaciones, contabilidad, gestión humana, impuestos, planeación financiera, riesgos y seguros, servicios administrativos, tecnología de la información y tesorería.⁷

5.2.2 Dirección de recursos humanos

Nutresa ha sido reconocida en varias ocasiones como una de las mejores empresas para trabajar, debido en gran parte a su compacta filosofía corporativa en la que incluyen una actuación ética, autonomía y coherencia estratégica, buen gobierno corporativo, calidad integral, competitividad, desarrollo sostenible, desarrollo de toda la gente que hace parte del Grupo, excelencia en el servicio, respeto, participación y espíritu colaborativo y responsabilidad social empresarial.

⁷ Tomado de <http://www.grupochocolates.com/es/content/estructura-del-grupo>

5.2.3 Desarrollo de tecnología

El Grupo Nutresa cuenta con un sistema de información llamado SAP el cual le permite integrar todos sus procesos logrando operar de forma más ordenada; asimismo cuenta con un portal de proveedores por internet al que ellos pueden ingresar con una clave adquirida previamente otorgada por el Grupo, en donde pueden consultar sus facturas, las fechas en las cuales les van a pagar, cuánto se les va a pagar y ver diferentes comunicados que el Grupo tiene para ellos.

Por otro lado, el Grupo Nutresa se ha caracterizado por invertir en investigación y desarrollo con el propósito de mejorar sus tecnologías, durante el 2010, la compañía invirtió en la investigación para la creación de nuevos productos partiendo del conocimiento del consumidor; la inversión total para esto fue de \$22.457 millones que equivalen al 0,5% de las ventas.

5.2.4 Abastecimiento

El Grupo cuenta con un gerente de compras del cual dependen varias direcciones, por una parte está la dirección de compras de los materiales que se necesitan para el empaque, esta la dirección de empaques de materias primas, le sigue la dirección de importaciones centralizada que es para todos los insumos del Grupo. Cada dirección cuenta con su propio equipo de trabajo y estos equipos se reparten las referencias por categorías, un ejemplo de ello por sabores, por esencias, almidones, cereales, etc; esto depende del número de proveedores que tienen cada una de estas categorías y referencias.

Junto a estas direcciones de compra se encuentran dos jefaturas de compra que son las encargadas de la gestión de compras de todos los insumos o materiales que no tienen que ver con el producto en sí; estas jefaturas se llaman MRO (Mantenimiento, Repuestos y Operaciones) una de estas jefaturas es la operativa

que es la que negocia todo lo que se refiere a insumos de papelería, el material POP, mercadeo y demás elementos que requiere la parte administrativa para su operación, y la otra jefatura es la MRO Plantas, que es la que se encarga de estar cuidando constantemente que las plantas cuenten con todo lo necesario para su perfecta operación, en ella se pueden incluir repuestos de maquinarias, dotaciones para los empleados, etc.

III. CONCLUSIONES

Después de haber investigado detalladamente el proceso de internacionalización del Grupo Nutresa y haberlo comparado con cada una de las teorías que explican este fenómeno que se está presentando a nivel global, podemos encontrar que para la globalización y expansión de una empresa como lo es en este caso una de las más importantes compañías de Colombia, no existe una palabra final o un método único para hacerlo sino que las compañías por lo general a medida que van adquiriendo experiencia, inicialmente por el método de prueba y error, y posteriormente uniéndolo a una gran cantidad de análisis que se hacen de los nuevos mercados, definen estrategias de internacionalización en las que cruzan varias de las teorías expuestas anteriormente, pero por lo general, siguiendo unas estrictas etapas en cuanto al compromiso de recursos.

Además, se puede concluir que un factor bastante importante dentro del inicio en el proceso de internacionalización de una empresa, es la elección de su primer mercado objetivo, que por lo general debe hacerse con países con poca distancia psicológica al país local y con el cual el país “hogar” tiene unas buenas relaciones comerciales. Esto se pudo notar en el hecho de que el Grupo inició su expansión en países como Venezuela, Ecuador y Perú.

También se pudo analizar y concluir que jamás una empresa debe iniciar un proceso de internacionalización si todas las partes de la compañía no van a estar totalmente comprometidas con dicho proceso y además, este no interrumpa los planes y estrategias establecidas a largo plazo por la Compañía, así como que ponga en peligro la estabilidad económica de la empresa.

Asimismo, resultó de bastante importancia y una característica común, que la compañía intente idear un grupo de soluciones y estrategias diferentes a las que ya está utilizando en su país de origen, de manera tal que sus productos y

estrategias de comercialización y mercadeo vayan acordes a las necesidades y gustos de los consumidores en los otros países. Esto muchas veces se le facilitará a las empresas por medio de la alianza o adquisición de empresas actuantes como locales en el mercado al que se va a ingresar, puesto que la empresa entrante tendrá un mayor y más fácil acceso a la descripción y caracterización del mercado nuevo.

Para concluir el tema de internacionalización, aparte de las teorías, es importante nombrar ciertas características que una empresa debe tener para ser exitosa en el ámbito global tales como una constante estrategia de reinversión, un alto nivel de innovación, estrategias de mercadeo y publicidad renovadas y actualizadas constantemente y un alto grado de tolerancia al cambio y la entrada de nuevas culturas, en todos los niveles de la empresa.

Desde que nació el Grupo Nutresa, sus directivos han sabido planear estrategias y ejecutarlas en diversas acciones enfocadas a excelentes resultados, pensando siempre en ser una empresa cada vez más grande pero a su vez más consolidada. Para esto, ha tenido en cuenta la conformación de una cadena de abastecimiento en la que desde sus materias primas hasta su producto final sean de la mejor calidad posible y a un costo bajo para lograr vender sus productos al cliente final con precios “cómodos” para el mismo. Por esta razón, las empresas deben saber hacia dónde van y cómo lo van a hacer contemplando diferentes escenarios para llegar a ser exitosas.

Asimismo, las empresas deben enfocarse en administrar y mantener un buen funcionamiento en su cadena de abastecimiento con ideas contingentes, es por esto que el Grupo Nutresa se ha preocupado por ampliar cada uno de sus niveles en la cadena de abastecimiento, es decir que cuenta con varios proveedores y varias plantas de distribución, lo que le permite seguir y no verse frenado en caso de que ocurra algún inconveniente con alguno de ellos, de la misma forma cuenta

con varias líneas de producto para ofrecerle a su cliente final y poder cada vez más, saciar las necesidades del cliente.

Finalmente, resulta interesante como de manera conjunta a la estrategia de internacionalización de compra de empresas con experiencia en el mercado ingresar, como lo hizo Nutresa en mercados como Venezuela y República Dominicana; se está asegurando la adición de una red de cadena de suministro ya armada y con práctica lo que le permite a las empresas evitar problemas con la búsqueda de nuevos proveedores, nuevos transportistas o medios de transporte para la mercancía, nuevos distribuidores o nuevos canales para llegarle al cliente final.

IV. RECOMENDACIONES

- Iniciando los procesos de internacionalización se recomienda en primer lugar enfocarse en un mercado objetivo en el que se no se tenga distancia psicológica notable, para asegurar en cierta forma una entrada menos impactante al mercado extranjero y adquirir experiencia que sea útil para cuando la empresa decida entrar a otros mercados con más distancia psicológica.
- Se deben tener índices de productividad para saber cómo van los procesos productivos en la empresa, asimismo indicadores que permitan medir el desempeño táctico de las estrategias tomadas por los altos niveles de la empresa.
- Contar con una persona o área encargada de una constante investigación e innovación con el fin de estar a la vanguardia en el portafolio de productos o servicios, esto con el propósito de hacer frente al cambio constante que se presenta en todas las empresas a nivel mundial, yuxtapuesto al constante cambio de los gustos en los consumidores.
- Mantener una excelente relación con los proveedores por medio de negocios gana-gana, asegurándole a la empresa estabilidad en estas relaciones en el futuro y minimizando así, posibles problemas que se puedan presentar ante diversos escenarios en los que la empresa tuviese que cambiar constantemente de proveedores.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009.
- Introducción a la historia económica de Colombia. Álvaro Tirado Mejía. 1971.
- Documento de investigación. Internacionalización de las empresas colombianas. Casos exitosos: Colombina S.A., Quala S.A. Casaluker S.A. 2010.
- Perspectives on entrepreneurship opportunities and internationalization. International Journal of Organizational Innovation.
- Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. Huel-Ting Tsat, Andreas B. Eisingerich. 2010.
- Internationalization of small and medium-sized enterprises. Zoran Paunovic, Darko Prebezac. 2010.
- Understanding accelerated internationalization: integrating theories for analyzing internationalization paths. Kalev Kaarna. 2010.
- Artículo Portafolio. “Chocolates, en club de sostenibilidad”. Marzo de 2011.
- Artículo Portafolio. “Nacional de Chocolates ahora se llamará Grupo Nutresa”. Abril de 2011.
- Artículo Portafolio. “Crem Helado y Bon Ice se pelean mercado de República Dominicana”. Marzo de 2011.
- Artículo El Tiempo. “Batalla de “heladerías” en el Caribe”. Febrero de 2011.
- Artículo El Tiempo. “Nacional de Chocolates logró vents por \$3,23 billones”. Febrero de 2011.
- Artículo Portafolio. “Se recupera el consumo de galletas en el país”. Abril de 2011.
- Artículo Portafolio. “Chocolates compró Nutresa en México”. Enero de 2009.
- Informe anual y de sostenibilidad. Grupo Nacional de Chocolates S.A. 2010.

- Grupo Nacional de Chocolates. Rendimiento en Línea con el Mercado. Corredores Asociados S.A., Larrain Vial. 2008.
- Página oficial Grupo Nutresa S.A.: www.grupochocolates.com/es (Consultado el 10 de junio de 2011)
- Administración de la cadena de suministro. Sunil Chopra, Peter Meindl. Pearson Prentice Hall. Tercera edición. 2008.
- Gestión de la cadena de suministros. Silvio Pires. Luis Carretero. Mc Graw Hill. 2007.
- Logística. Ronald Ballou. Pearson Prentice Hall. Quinta edición. 2004.