

CASO NUTRESA

FABIÁN ALCIDES RAMOS ZAMBRANO
JULIO MIGUEL GUTIERREZ CASTAÑEDA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA

2012

ACTUALIZACIÓN CASO NUTRESA

FABIAN ALCIDES RAMOS ZAMBRANO

JULIO MIGUEL GUTIERREZ CASTAÑEDA

ASESOR: DR. HUMBERTO SERNA

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARTAGENA

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme fortaleza en momentos de verdad.

Agradezco a mi Hija por ser ella mi alegría.

Agradezco a mi madre ya que ella siempre ha tenido un “sí puedes” para mí.

Agradezco a mi esposa que hoy me da la mano y me ayuda a pensar en el futuro.

Agradezco a mi hermana que en la distancia me da energía y amor para seguir adelante.

Agradezco a todos los que en su momento me dieron la mano para avanzar en este camino lleno de orgullo.

Julio Gutiérrez Castañeda

A Dios, a mi familia, amigos y profesores de la Universidad

Fabián Ramos Zambrano.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	13
3.1 GENERAL	13
3.2 ESPECÍFICOS	13
4. MARCO TEÓRICO	14
4.1 CAPÍTULO PRIMERO LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA	14
4.1.1 INTRODUCCIÓN	14
4.1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA	14
4.1.3 TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN	15
4.1.4 PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING	16
4.1.5 ENFOQUE MACROECONÓMICO	18
4.2 MODELO DE UPPSALA	19
4.2.1 INTRODUCCIÓN	19
4.2.2. ANALISIS	20

4.3	CAPÍTULO SEGUNDO: ANÁLISIS DEL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA NACIONAL DE CHOCOLATES (GRUPO NUTRESA)	24
4.3.1	HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	24
4.3.2	INTERNACIONALIZACIÓN DE NACIONAL DE CHOCOLATES (GRUPO NUTRESA)	33
4.4	APLICACIÓN DEL MODELO UPPSALA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO NUTRESA.	37
4.5	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	55
4.6.	APRENDIZAJE	58
5.	METODOLOGÍA	63
6.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTAS REALIZADAS	64
7.	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	84

RESUMEN

En el presente proyecto analizaremos el proceso de internacionalización de la empresa Nacional de Chocolates, en la actualidad NUTRESA, tomando como base para ello el modelo Uppsala, para, a partir de allí, ir identificando los factores de éxito del proceso, y llegar finalmente a demostrar la importancia de la que reviste la aplicación de este modelo en las actividades empresariales encaminadas a la conquista de nuevos mercados.

INTRODUCCIÓN

El modelo de Uppsala ha descrito la internacionalización de una empresa como un proceso de aprendizaje que conduce a un desarrollo evolutivo en un mercado extranjero. Johanson y Vahlne formularon este enfoque en 1977, refiriéndose a las observaciones sobre empresas suecas objeto de estudio en el departamento de negocios internaciones de la Universidad de Uppsala.

Uno de los supuestos básicos del modelo es que "la falta del conocimiento es un obstáculo importante para el desarrollo de las operaciones internacionales".

Por lo tanto, el modelo de Uppsala ha tratado fundamentalmente la adquisición de conocimientos y el aprendizaje. La ausencia de un conocimiento específico del mercado ha obligado a empresas a cerrar su proceso de internacionalización por el poco éxito obtenido.

Sin embargo, a pesar de los éxitos obtenidos por este modelo, ha sido criticado debido a su incapacidad para describir y explicar algunas inquietudes como el proceso de internacionalización en línea activa, el comercio electrónico.

Grupo Nacional de Chocolates, en la actualidad NUTRESA está estructurado en diferentes negocios: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Café, Pastas y Helados.



Fuente: www.nutresa.com

Comercialmente, los negocios están apoyados, en Colombia, por estructuras segmentadas por canal, y a nivel internacional, por compañías propias de distribución exclusiva. Grupo Nutresa exporta sus productos hacia 75 países, lo cual se ha logrado gracias al desarrollo de un proceso de internacionalización que ha estado marcado por el éxito y la consolidación de la organización en los mercados internacionales.

En la actualidad la empresa se presenta como un referente nacional e internacional de las empresas colombianas que han iniciado o desean iniciar la

apertura de nuevos mercados. En este contexto, el trabajo revisará el modelo Uppsala y la aplicación que de dicho modelo realizó NUTRESA en su proceso de internacionalización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de internacionalización, entendiendo por este el conjunto de operaciones dirigidas hacia el establecimiento de vínculos entre una empresa y los mercados internacionales, se conforma como una estrategia eficaz para el crecimiento de las organizaciones en mercados exteriores cada vez más competitivos y globalizados.

En este sentido, Nacional de Chocolates (actualmente NUTRESA) se presenta como una multinacional Colombiana que ha desarrollado, con éxito, su proceso de internacionalización, siendo un referente para aquellas empresas colombianas que se disponen a iniciar la internacionalización de sus productos o servicios, y que han de planificar las estrategias a realizar para lograr un posicionamiento en mercados ajenos.

Dado los avances y éxitos alcanzados en la empresa Nacional de Chocolates (NUTRESA), se pretende analizar su proceso evolutivo, y ante todo, de internacionalización, tomando como base para el efecto un marco teórico, como es el método Uppsala, a partir del cual se explicará el mentado proceso de exploración, apertura y consolidación de mercados ajenos.

El interés del proyecto se extiende a todas las compañías de origen colombiano, que podrán identificar, a través de la experiencia de NUTRESA, los factores y estrategias que han de tener en consideración para abordar con garantías un proceso de internacionalización.

2. JUSTIFICACIÓN

Se han realizado diferentes conferencias sobre la internacionalización del Grupo Nacional de Chocolates, en este sentido, se destacan las numerosas entrevistas y conferencias ofrecidas por el Doctor *Carlos Piedrahita Arocha, presidente del Grupo Nacional de Chocolates*; estas conferencias serán utilizadas como fuente, entre otras, para recopilar información acerca de la internacionalización de NUTRESA.

En cuanto a investigaciones anteriores, se han revisado varias, destacando la tesis realizada en el año 2000 de la Universidad Politécnica Gran Colombiano, de los autores, Johana María Giraldo, Héctor Giraldo y Juan David Carrillo. No obstante, su información podría resultar anacrónica puesto que han pasado 11 años, en los que la compañía ha experimentado grandes cambios, incluyendo entre estos el cambio de denominación social.

El grupo Nacional de Chocolates (NUTRESA) es la mayor expresión empresarial en el sector de alimentos con proyección internacional en Colombia; en los últimos 5 años esta empresa ha avanzado de manera exponencial, introduciendo sus productos en países como México, Ecuador, Venezuela, Puerto Rico, Guatemala y El Salvador entre otros (en la actualidad realiza operaciones propias en 22 países y venta en 73), obteniendo resultados positivos en este delicado proceso de abrir nuevos y ajenos mercados.

En este contexto, el proyecto se justifica por la importancia de la compañía Nacional de Chocolates (NUTRESA) en Colombia, siendo una compañía que puede ser tomada de ejemplo, ya que como pionera en el ejercicio de nuevos métodos comerciales y de internacionalización, se erige como un referente obligado de aquellas empresas que pretendan iniciar procesos similares.

Por tanto, se hace necesario realizar la investigación para entregar a futuras empresas, que deseen iniciar una internacionalización, una guía que permita afrontar la internacionalización con garantías de respaldo.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar el proceso de internacionalización de la empresa Nacional de Chocolates (NUTRESA) desde el modelo Uppsala.

3.2 ESPECÍFICOS

1. Analizar el impacto que ha tenido el proceso de internacionalización en Nacional de Chocolates (NUTRESA) a nivel organizacional y de gestión.
2. Identificar nichos de mercado y líneas de negocio objetivos de Nacional de Chocolates (NUTRESA) en el proceso de internacionalización.
3. Analizar las estrategias desarrolladas por Nacional de Chocolates (NUTRESA) en el proceso de internacionalización.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 CAPÍTULO PRIMERO: LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA

4.1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analizarán las diferentes teorías que tratan de explicar las razones por las que una empresa realiza una expansión internacional, con especial énfasis en el modelo Uppsala, para posteriormente en el segundo capítulo identificar y analizar el proceso de internacionalización del Grupo Nacional de Chocolates (Grupo NUTRESA).

4.1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA

Esta teoría se asocia con las obras de Kindleberger (1969) y Hymer (1976) sobre la aparición de multinacionales, estos autores consideran que las empresas deben tener alguna ventaja competitiva exclusiva, esta ventaja puede ser de origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y debe ser de naturaleza monopolística.¹

La teoría se fundamenta en que la empresa con la ventaja monopolística puede competir con las empresas extranjeras ubicadas en sus mercados de origen,

¹ BARBER, J. y SUÁREZ S. (2001), “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”. [Revista ICADE Número 52 Enero - Abril 2001](#) Universidad Pontificia Comillas, Madrid
BILKEY, W.J.y TESAR, G. (1977), “The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, 8, 1977, pp. 93-98.
BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.

debido a que al asumir el costo de aplicar la ventaja se ven incapacitadas para competir con la empresa extranjera.

El autor Hymer advierte que las ventajas competitivas deben fundamentarse en fallos de la estructura del mercado, que permita superar la traba de ser extranjera.²

4.1.3 TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN

La teoría de la internalización surge en la década de los setenta, influenciada por el trabajo de Williamson (1975) que investiga el interior de la empresa para analizar los procesos internos de información.

Esta internalización, que ha venido siendo llamada también insourcing, no es más que una estrategia de negocio consistente en la integración o consolidación, al interior de la empresa, de determinadas áreas sensibles o vitales.

Este insourcing puede ser transitorio o permanente, según sea la necesidad de la empresa. La internalización va a permitir a la empresa centrarse en sus competencias o habilidades más importantes y delegar o tercerizar aquellas que no hacen parte del core business o de la esencia o vitalidad del negocio.

El objeto de la internalización pasa por el convencimiento de las empresas, de que la clave de su competitividad estriba en el hecho de realizar sus tareas centrales de una forma que ni sus competidores, ni sus proveedores externos, ni sus aliados estratégicos pueden realizar de mejor manera.

La internalización obedece generalmente, a circunstancias tales como la necesidad de diferenciación por parte de la empresa, que pretende ir siempre a la vanguardia de sus competidores y que pretende siempre su posicionamiento en el

² DUNNING, J. H. (1988a): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, vol. 19, 1–31

mercado. En ocasiones la internalización viene sugerida o determinada por el hecho de que los proveedores no tienen la capacidad de ofrecerle a la empresa el nivel de calidad esperado. En otros casos, la internalización surge como una herramienta de la empresa para ser más flexibles y ágiles en determinados procesos y ámbitos. Otras veces la internalización no es más que una forma de captar y retener personal altamente cualificado y de inmejorable talento. Con la internalización se busca también mejorar, innovar, sin que los resultados de ello deban ser compartidos con terceros. La internalización puede obedecer a un asunto de mera imagen, coherencia o responsabilidad social empresarial. O bien, como suele suceder en la mayoría de los casos, la internalización surge como mecanismo para la reducción de costes, habida cuenta que en muchas ocasiones, los outsourcing pueden resultar mucho más onerosos.

El proceso de internalización pasa por ciertas fases, cuya observancia es determinante para el éxito del proceso. En efecto, lo primero que se sugiere en materia de internalización es detectar las tareas o funciones que son más sensibles o críticas en la empresa. Evaluar también si el servicio que ofrecen los proveedores externos es adecuado. Analizar tanto los recursos como el personal del que se dispondría en la empresa para la realización de las actividades. Importante también resulta la fidelización del equipo para retenerlo y la debida comparación de los resultados obtenidos, con los que venían arrojando los proveedores externos.

4.1.4 PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING

Esta teoría trata de reconciliar las teorías de corte económico de las empresas multinacionales, es decir, unificar las aportaciones de los teóricos de la

organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y el comercio internacional.³

Según Dunning son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional. En primer lugar, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden surgir, por un lado, a raíz de que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles como, por ejemplo, la estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, know-how; y, por otro lado, las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir a su vez en:⁴

- Ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, la diversificación, experiencia, economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos).
- Ventajas específicas asociadas a las características idiosincrásicas de ser multinacional (como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).⁵

En segundo lugar, a la empresa le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor añadido o a través de la ejecución de nuevas actividades. Las ventajas de internalización reflejan la

³ BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1979): "A Theory of International Operations" en (M. Chertman y J. Leontiades, ed.) European Research in International Business. Amsterdam: North-Holland.

⁴ DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M.(1998): "The geographical sources of competitiveness of multinational enterprise: An econometric analysis". International Business Review, 7, 115-133.

⁵ Castroman, A; Internacionalización de empresas. Estudio de caso: Gestión Internacional de una empresa de capital latinoamericano.(2005)

eficiencia superior para la organización de estas actividades de las jerarquías frente a los mecanismos de mercado.⁶

En tercer lugar, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.⁷

Por último, Dunning introduce una cuarta condición. El autor considera que, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.⁸

4.1.5 ENFOQUE MACROECONÓMICO

La idea de la teoría consiste en que “La inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”⁹

El enfoque integra las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa, contrastando la inversión japonesa con la americana, teniendo como objetivo final mejorar la competitividad de la economía y de las empresas.¹⁰

⁶ IBIS

⁷ IBIS

⁸ Castroman, A; Internacionalización de empresas. Estudio de caso: Gestión Internacional de una empresa de capital latinoamericano.(2005)

⁹ KOJIMA, K. (1982): "Macroeconomic versus international business approach to foreign direct investment". Hitotsubashi Journal of Economics, 23, 630–40.

¹⁰ JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm -A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". Journal of International Business Studies, 8:23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1990) "The Mechanism of Internationalisation". International Marketing Review, 7(4):11-24

De esta forma, el comercio internacional se complementa y se incrementa por las exportaciones, dándose esta oportunidad cuando aparece un desequilibrio en el mercado, que hace que el país o empresa extranjera sea más competitiva.

El incentivo para el comercio es eliminado ya que se produce un reequilibrio, la industria que contaba con desventajas comparativas en el país receptor se expande y la industria del país de origen se contrae, de manera que cada país se abastecerá con su propia producción).¹¹

En resumen, tenemos que el proceso de internacionalización puede ser visto bajo la lupa de diferentes elementos, a la luz de las distintas teorías que han intentado presentar su explicación. Para el caso puntual del presente estudio, tomaremos como patrón de referencia el modelo Uppsala, con base en el cual iremos explicando el proceso de internacionalización del Grupo NUTRESA. Procederemos entonces, en el siguiente capítulo a hacer la presentación del mentado modelo.

4.2 CAPÍTULO SEGUNDO: MODELO DE UPPSALA

4.2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo iniciaremos con la presentación de las bases y de las variables o aspectos más relevantes del modelo Uppsala, con el objeto de tomar luego, en el siguiente capítulo, tales elementos o variables e ir haciendo, con ellos, la correspondiente correlación entre el modelo como tal y el caso de internacionalización de la empresa que nos ocupa.

Empecemos entonces por decir que el modelo de Uppsala tiene su base teórica en la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963; Aharoni,

JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988): "Internationalisation in industrial systems: a network approach", en (N. Hood y J.E. Valhne, eds.), *Strategies in Global Competition*. Crom Helm: Dover.

¹¹ KOJIMA, K. (1973): "A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment". *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14, 1.

1966). También es influenciado por la teoría de Penrose del crecimiento de la empresa (Penrose, 1995). La teoría de la conducta describe la internacionalización de la empresa como un proceso en el que esta aumenta gradualmente su participación internacional, que se expresa en el modelo de Uppsala a través de la distancia psíquica y la cadena de creación que se discutirá más adelante. El proceso se desarrolla en una interacción entre el desarrollo del conocimiento sobre los mercados extranjeros y operaciones, y un compromiso cada vez mayor de recursos a los mercados (Johanson y Vahlne de 1990, en Johanson & Associates, 1994). Los temas centrales del modelo son cómo las organizaciones aprenden y cómo el aprendizaje influye en su comportamiento de la inversión (Forsgren, 2002). Otro aspecto importante del modelo de Uppsala es que se trata de un modelo dinámico, que describe la internacionalización de la empresa, como proceso.

4.2.2 ANALISIS

La internacionalización se puede definir como "el proceso de creciente participación en operaciones internacionales", de este modo, el modelo Uppsala se presenta como un instrumento preciso para la internacionalización, debido a que uno de los objetivos centrales del modelo de Uppsala se basa en el aprendizaje del conocimiento necesario para realizar las operaciones internacionales.

De este modo, y como advierten los autores JOHANSON y VAHLNE, las iniciativas internacionales requieren dos tipos de conocimiento. Sin embargo, el modelo de Uppsala hizo hincapié en la relevancia del aprendizaje basado en la experiencia, que determina su carácter evolutivo. El conocimiento empírico es fundamental, ya que no puede ser adquirido como conocimiento objetivo (por

ejemplo, a través de investigaciones de mercado) y se debe obtener principalmente a través de la experiencia directa.¹²

Desde esta perspectiva, el aprendizaje de las organizaciones influye en su comportamiento de la inversión, por tanto, la inversión ha de ser paulatina y proporcional a la adquisición de experiencia.

El modelo parte de la idea de que las empresas incrementarán de forma paulatina sus recursos en un país a medida que vaya teniendo más experiencia en el mercado objeto. Esta experiencia se desarrollaría en una serie de etapas o fases que representan una mayor implicación por parte de la empresa en el mercado extranjero. En este orden de ideas, las fases del modelo Uppsala son:

- 1ª) actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- 2ª) exportaciones a través de representantes independientes.
- 3ª) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- 4ª) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Se evidencia que cada etapa corresponde a un grado de mayor implicación de la empresa en el mercado extranjero, de este modo, ha de direccionar más recursos, experiencia, información, etc.

Durante más de 20 años, los académicos del campo de los negocios internacionales han estado discutiendo si la inversión de recursos de una empresa en mercados exteriores se explica básicamente como una operación aislada y única o como un compromiso gradual que va incrementándose. El consenso con respecto a este tema se ve obstaculizado por los problemas relacionados con la definición ambigua de "compromiso gradual". Se debe argumentar forzosamente

¹² JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM–Paul, F. (1975): "The Internationalisation process of the Firms: Four Swedish Case Studies". *Journal of Management Studies*, 305–22.

que cualquier entrada en un mercado exterior realizada por una empresa comprenderá ciertos elementos graduales.¹³

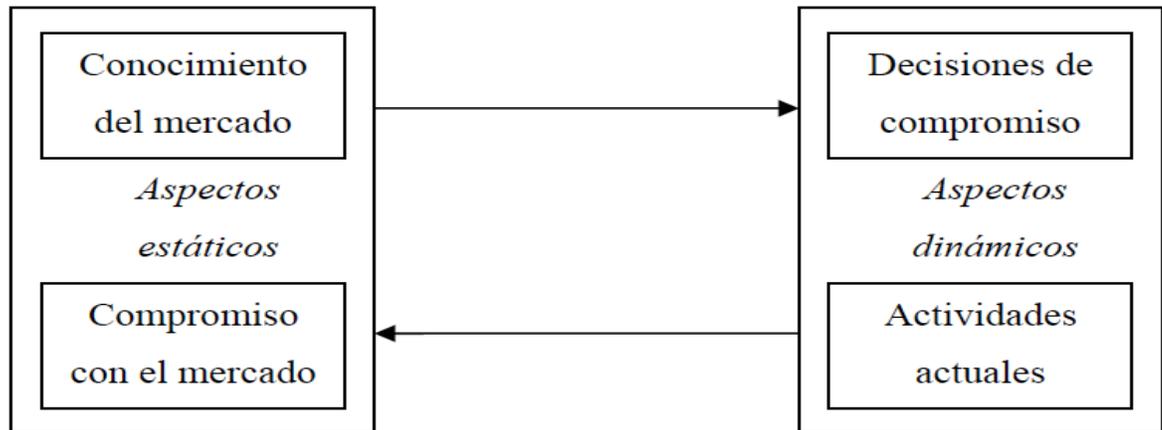
De este modo, la gran mayoría de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas se han basado en el modelo de Uppsala, debido a las grandes ventajas, como la contemplación del compromiso internacional de las empresas, proceso de expansión secuencial.¹⁴

Para los autores Johanson y Vahlne, el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual *“a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo. Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos.”*¹⁵

¹³ JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm— A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". Journal of International Business Studies, 8, 23–32.

¹⁴ KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation". Journal of International Business Studies, 25, 625–45.

¹⁵ JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm— A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". Journal of International Business Studies, 8, 23–32.



Fuente: JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas, Cap. 2

La experiencia se muestra de dos formas, la primera en los cambios en el conocimiento adquirido y, la segunda en los cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento.

De este modo, las empresas que se internacionalizan obtienen su conocimiento desde la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular.¹⁶

¹⁶ VERNON, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle". Quarterly Journal of Economics, vol. 80 (1), 190–207.

WILSKA, K (2002) Host country determinants of FDI in Latin America. Kirjapaino, Turku,

WIND, Y., S. P. DOUGLAS y H. V. PERLMUTTER. (1973), "Guidelines for Developing International Marketing Strategies". *Journal of Marketing* (April): 14-23.

YIN, R (2001) Case Study Research. Sage Publications, California

En este sentido, Johanson y Vahlne definen el método de Uppsala como “la secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores”¹⁷

Destáquese, dentro del modelo Uppsala el concepto de “distancia psicológica” según el cual, la empresas tienden a expandirse a los países con un mercado psicológicamente parecido al país de origen. Esta variable adquiere especial importancia cuando la empresa se encuentra en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia. Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales.¹⁸

Por último, deben tenerse en cuenta también, aquellas condiciones que facilitan el proceso de internacionalización, como serían las siguientes:

- La empresa dispone de una gran cantidad de recursos.
- Las condiciones del mercado son estables y homogéneas.
- La empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares.

Cerramos este capítulo, destacando como aspecto relevante del modelo, una de sus premisas más importantes, según la cual las empresas deben tener contacto internacional, comprometiendo de manera limitada los recursos, teniendo en cuenta el nivel de aprendizaje y ejecución de las estrategias. De acuerdo con esta

¹⁷ JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm– A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

¹⁸ TURNBULL, P. W. (1987), "A challenge to the stages theory of the internationalization process. I: Managing Export Entry and Expansion. Concepts and Practice" (Rosson, P. J. & Reid, S. R. eds.). New York: Praeger.

premisa, ha de encontrarse una relación directamente proporcional entre el aprendizaje y la aplicación de recursos, ello con el fin de no incurrir en especulaciones de mercado.

Con la anterior premisa cerramos este capítulo, en el que se desatacaron los aspectos más relevantes del modelo, y a continuación daremos paso a un nuevo capítulo, en el que tocaremos ya en concreto el caso de NUTRESA.

4.3 CAPÍTULO TERCERO: ANÁLISIS DEL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA NACIONAL DE CHOCOLATES (GRUPO NUTRESA)

En este capítulo nos ocuparemos de la historia de la Nacional de chocolates hoy NUTRESA, sus orígenes, su evolución, desarrollo y consolidación a nivel nacional, para pasar luego a lo que ha sido su proceso de internacionalización.

4.3.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Fundada en Medellín, y con la red de distribución más grande del país, atiende a más de 130.000 clientes.

Teobroma cacao es el nombre que le da Carlos Linneo al chocolate, padre de la botánica moderna, que significa bebida de dioses.

A principios del siglo 20, en Antioquia se procesaba el chocolate en 6 pasos básicos, recolección, fermentación, secado, tostado, molienda y amasado.

A finales del siglo 19 la exportación de chocolate soportaba la economía colombiana, pero los colombianos no consumían el producto, mientras que en otros países era apreciado, representaba en Colombia 1 millón de pesos oro de la época en las exportaciones. Los intentos de industrializar el cacao se da a

mediados del siglo 19, el principal reto de los empresarios fue enseñarles a las amas de casa a no ver el chocolate como un producto casero, y que el chocolate de paste desarrollado por los industriales era tan bueno como el que ellas preparaban e sus hogares.

La pradera del Valle de Aburrá con caídas de agua natural y con la llegada de la novedosa energía eléctrica, se convierte en una región con innumerables productoras pequeñas de chocolate, casi que por barrio o calle existía una marca chocolate que reunía un número considerable de amas de casa dedicadas a la micro empresa, de esta manera Medellín se convierte en una región con un gran conocimiento chocolatero.

La fábrica de chocolate cruz roja con sede en envigado, fue fundada en 1911 por Ángel López & Cia. Durante la década de los 20 Jesús María López, primer gerente de la compañía les propone a sus principales competidores de la región asociarse. A principio de los años treinta llegan nuevos competidores a la región con precios bajos, por esta razón Jesús María López, propone transformar la asociación, en una sociedad anónima, con un capital inicial de 4000 pesos oro, así el 12 de abril de 1920 de crea la empresa Compañía de Chocolates Cruz Roja, primer nombre de la Compañía Nacional de Chocolates. Un mes después de fundada toma la gerencia Santiago Londoño, aprovechando en época de bonanza que vivió el país en la segunda mitad de los años 20

El sistema de venta ambulante o tienda a tienda fue tan exitoso en 1921 que demás compañías quisieron imitar el proceso, estrategias comerciales como, muestreo gratis, obsequios a mejores clientes, hoy en día es normal, pero en aquel momento fueron estrategias novedosas, la competencia no dio tregua y la compañía daba muestras de ir más adelante, fue en este momento que la empresa utiliza la publicidad como estrategia comercial para retar a los competidores y diferenciar sus productos.

Esta época de bonanza de los 20 llega a su fin, con la caída de la bolsa de Estados Unidos en 1929, poniendo a prueba a la Compañía, Antonio Arango Ochoa gerente de la época quien sanearía las obligaciones de la empresa, informa a los accionista, después de una década de bonanza y del no reparto completo de los dividendo a los socios, con el ánimo de robustecer las arcas patrimoniales, la empresa previno crisis como la del 29. Dando muestra de la preparación y fortalecimiento de la Compañía en tan temprano momento.

En 1924 a petición de la cruz Roja Internacional, la compañía Colombiana Cruz Roja cambia el nombre por Compañía Nacional de Chocolates.

En 1931, la empresa trae al ciudadano Suizo Albert Walliser, quien revolucionó a la compañía en la tecnificación de las clases de chocolates, dada la necesidad de crear chocolates diferenciados a cada región, el técnico suizo cumple con los requerimientos de clasificación y variedad de chocolates.

La crisis del 29 llega a tal punto que la Compañía Nacional de Chocolates le presta al Departamento de Antioquia 5000 pesos oro, para la reparación de obras públicas, consolidándose ante la comunidad como una empresa sólida y con sentido social.

De igual forma para la compañía la crisis se presentó en el consumo final del chocolate, ya que para las amas de casa era un poco más económica la preparación del chocolate en la casa, por esta razón en 1931 se da la primera baja en ventas reportando 7200 pesos en pérdidas.

Fue en este momento donde se toman medidas para disminuir la caída y capitalizar la Compañía, con la primera emisión de acciones entre empleados y promoción del ahorro.

Una vez cumplida la primera década para la compañía vendrían nuevos procesos de consolidación y alianzas estratégicas.

La compañía se inició el 12 de abril de 1920 en Medellín (Colombia), su nombre comercial era la Compañía de Chocolates Cruz Roja, en los primeros años de operaciones la empresa adoptó una estrategia de mejora de procesos de producción y mejora de las fábricas ubicadas en Cali, Bogotá y Medellín, instalando otra fábrica en Bucaramanga.¹⁹

Este primer periodo se caracterizó por la implementación de nuevos productos, campañas de mercadeo y la creación de canales de distribución para los diferentes públicos.

Posteriormente se posicionaron las marcas de Corona, Diana y Tesalia, iniciando la fabricación de café tostado y molido, adquiriendo, adicionalmente las empresas de chocolates Chaves y Equitativa, Santa Fe y Tequendama, tres de los principales competidores de la época.

La estrategia de Nacional de Chocolates era promover el consumo del chocolate, a pesar de las dificultades de abastecimiento. Pablo Emilio Echeverri ingresó a la compañía, como el primer técnico de origen colombiano que prestó sus servicios a la empresa. Realizó una importante labor de renovación del equipo industrial y mantuvo la filosofía de desarrollo de productos de acuerdo con el gusto del consumidor colombiano.

Hacia 1940 el chocolate se consolidó como la bebida más consumida por la clase trabajadora, urbana y rural. En relación a la empresa, se redujo la dependencia del cacao importado, estimulando el cultivo del mismo, de este modo Nacional de Chocolates generó fuente de empleo y de ingreso para los campesinos.

En referencia al mercado nacional, ingresó al grupo el café soluble Colcafé y la chocolatina Jet, la primera golosina de chocolate fabricada industrialmente en el país. Apareció en el mercado la chocolatina Jumbo Jet con maní y Chocolisto, la bebida en polvo de chocolate para mezclar con leche. Se lanzaron nuevos

¹⁹ <http://www.nutresa.com/>

productos al mercado: Wafer Jet, Combi Jet, Triki Jet, Coco Jet y Deli Jet (las primeras golosinas nacionales basadas en núcleos cubiertos con chocolate). Ingresó Chocolyne, el primer chocolate dietético sin azúcar.

En este momento, la compañía inicia la negociación de convenios con empresas nacionales y extranjeras que permitieron la llegada de productos a los mercados internacionales.

Se observa que la empresa ha seguido una doble línea, por un lado consolidación en su mercado nacional, aprovechando el fuerte posicionamiento y capital suficiente, y por otra parte, la apertura de mercados internacionales, siguiendo por tanto un proceso de internacionalización²⁰.

De este modo, a nivel nacional la compañía ha adquirido un gran porcentaje de acciones de Productos Alimenticios Doria, líder en la industria de pastas alimenticias en Colombia. Adicionalmente, se lanzó al mercado el Chocolate Nacional, primer chocolate instantáneo de Colombia, la chocolatina recubierta Gol, los confites de chocolate Topsi, Cruji Explosivos. Se estableció una alianza con la Compañía de Galletas Noel para establecer la empresa Novaventa S.A., dedicada a implementar nuevos canales de venta orientados al consumidor final. Así mismo, se creó la sociedad matriz Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cuyo objeto social es la administración de portafolios de inversiones.

Con el ideal de mejorar la actividad industrial y financiera de la entonces Compañía Nacional de Chocolates se dividió; de esta forma la CNCH cambió su razón social a INCH y se dedicó únicamente a la administración del portafolio de inversiones. Adicionalmente, se generó una nueva CNCH dedicada a la actividad industrial de productos con base en cacao y a la distribución de los mismos y los

²⁰ <http://www.nutresa.com/>

de empresas relacionadas. Esta nueva compañía heredó la historia de su matriz inversionista.²¹

SUMARIO:

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 empresa 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	Adquisición nacional	De Frigorífico Continental en Barranquilla y Frigorífico Suizo en Bogotá, complementando la presencia del Negocio Cárnico en Colombia.

²¹Recuperado de:

http://www.chocolates.com.co/html/i_portals/index.php?p_origen=internal&p_name=content&p_id=MI-109; Visitado el 18 de Julio de 2011

1978	Venta / Alianza	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	Adquisición nacional	De Molino Santa Marta S.A. como proveedor de harina de trigo para el Negocio de Galletas
1980	Fundación	De Tecniagro 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 en 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 los 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 Cárnico, 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 Pozuelo con Galletas Noel de Costa Rica.
2009	Adquisición internacional	De Nutresa S.A. de C.V., en México, que participa con marcas de alto reconocimiento en el Negocio de Chocolates.
2010	Fundación	De Cordialsa 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 Internacional	De Helados Bon, empresa líder en el negocio de helados en la República 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: www.grupochocolates.com/es/content/historia

4.3.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE NACIONAL DE CHOCOLATES (GRUPO NUTRESA)

Como se ha descrito anteriormente Nacional de Chocolates (hoy Nutresa) se convirtió rápidamente en un símbolo a seguir por los empresarios colombianos, pasando de ser una compañía de actividad local a contar con ocho plantas

productivas fuera del país en estos momentos, teniendo presencia en países como México, Puerto Rico, Guatemala y El Salvador, entre otros.

Luego de posicionarse la empresa en el mercado nacional, Nacional de Chocolates observó la posibilidad en la apertura económica de comenzar a explorar otros mercados en regiones donde existía posibilidad de ser competitivos y de cercanía de cultura (cercanía psicológica modelo Uppsala), de tal forma la empresa pasó por la etapa de economía cerrada en empresas exportadoras (1960 -1990); luego, con el fin de buscar la internacionalización, se implementó una etapa de alianzas de distribución. *“Llegamos a un consenso con empresas extranjeras: nosotros les vendemos su producto en Colombia y ustedes nos venden nuestros productos en sus respectivos países. Así ocurrió con los productos Chupa Chups de España, Mavessa, Luchetti y Molinos, entre otros.”*²²

La estrategia de Nacional de Chocolates es clara, entrar en mercados con fuertes alianzas es una forma económica y segura de iniciar un proceso de internacionalización, no obstante esta estrategia solo está al alcance de empresas con una estructura fuerte y amplio posicionamiento en el mercado nacional.

La línea de Nacional de Chocolates se basa en la globalización, según su presidente Piedrahita *“para que una compañía tenga éxito es necesario tener en cuenta la globalización como puerta para ampliar su mercado. Debido a la adquisición de ciertas empresas y la fusión con otras, el Grupo Nacional de Chocolates hoy día maneja un amplio mercado de alimentos a nivel internacional: en cárnicos, galletas, chocolates, café, helados y pastas.”*²³

Esta estrategia responde a la necesidad de diversificar el riesgo de mercado y aumentar los clientes objetivos.

²² Cátedra Colombiana; Carlos Piedrahita Arocha, presidente del Grupo Nacional de Chocolates y miembro de las juntas directivas de Inversiones Argos y Bancolombia

²³ IBID

Pero ¿Cuál es la clave del éxito de Nacional de Chocolates en su proceso de internacionalización?

Si bien la calidad y el precio son factores validos en la competencia, en la actualidad los mercados oscilan con márgenes de ganancia y estándares de calidad similares. Por tanto, estos factores no son diferenciadores, de esta forma, para realizar *“fusiones empresariales de manera impecable hay que tener en cuenta que estos procesos son culturales, es decir que se está trabajando con personas. Para realizar fusiones de contrato hay que tener en cuenta los procesos regulatorios y el trámite jurídico. Además en el aspecto financiero hay que tener en cuenta el flujo de caja que genera la adquisición. Pero lo más importante es que todo esto debe llevar un adecuado proceso de planeación. Lo financiero es un trabajo de equipo, un proceso humano, tiene que existir una comunicación eficaz para llegar a la convicción de todas las áreas: ventas, recursos humanos, logística etc.”*²⁴

En este sentido, la información y la coordinación se presentan como elementos fundamentales y los valores “lo peor que puede suceder es que exista arrogancia, familias dominantes que impongan un manual, el caso conquistador–conquistado, más bien hay que aprender y tomar lo bueno del otro.”²⁵

Otra estrategia de internacionalización en el caso de Nacional de Chocolates es el respeto de autonomía, de este modo, “las operaciones diarias de las empresas con que nos encontramos fusionados nuestra matriz no interfiere, dejándoles autonomía en sus estrategias propias. Es decir cada uno dentro del engranaje aporta lo suyo pero todos estamos coordinados en la coherencia estratégica general”.²⁶

²⁴ Cátedra Colombiana; Carlos Piedrahita Arocha, presidente del Grupo Nacional de Chocolates y miembro de las juntas directivas de Inversiones Argos y Bancolombia

²⁵ IBID

²⁶ IBID

Otra característica que ha ofrecido es su continua inversión y búsqueda de nuevos mercados, un claro ejemplo de ello fue la adquisición en 2009 de Fehr Holdings, una empresa estadounidense dedicada a producir y comercializar galletas dulces. La compañía cuenta con dos plantas en Texas y Oklahoma. Esta compra le permitió a la organización colombiana incrementar su competitividad en el mercado de Estados Unidos.

Como parte de la estrategia de internacionalización, el Grupo Nacional de Chocolates decidió cambiar de nombre para pasar a llamarse Grupo Nutresa. Según su presidente, Carlos Enrique Piedrahíta, "este nombre expresa lo que somos y hacemos: un grupo de alimentos con participación en seis líneas de negocio: cárnico, galletas, chocolate, café, helados y pastas, conformado por 44 empresas con presencia directa en 12 países en América y exportaciones a 72 países en el mundo".²⁷

En resumen, el proceso de internacionalización de Nacional de Chocolates se fundamenta en las siguientes etapas:

1. Crecimiento y consolidación en Colombia.
2. Alianzas estratégicas para que empresas extranjeras comercializaran los productos de Nacional de Chocolates.
3. Adquisición de capacidad productiva, una vez posicionados los productos de la marca.
4. Compra de empresas extranjeras.
5. Consolidación en el mercado extranjero.
6. Búsqueda de otros mercados.

Con esta estrategia se ha convertido en una de las mayores empresas colombianas y un símbolo de inspiración para empresas colombianas que inician su actividad.

²⁷ www.elespectador.com

Por último, destacamos que en la actualidad la compañía tiene presencia en 72 países repartidos por todos los continentes, cuenta con plantas en 8 países y distribución directa en 12 países. (Ver anexo B)

De ahí que Nacional de Chocolates se concentrara desde 2000 en montar un esquema de plataformas complementarias en Costa Rica, Perú y Panamá para producir y distribuir sus productos a Centroamérica y Estados Unidos.

4.4 APLICACIÓN DEL MODELO UPSALA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO NUTRESA.

En este capítulo, nos ocuparemos de extraer los elementos del modelo Uppsala que ya tuvimos oportunidad de revisar en capítulos anteriores, con el fin de ir correlacionando tales elementos al proceso de internacionalización de NUTRESA. Buscaremos ir identificando cada uno de los elementos del modelo, en el paso a paso del proceso de internacionalización de NUTRESA, para así presentar en detalle la correlación existente entre el caso y el modelo.

Conceptos utilizados para brindar una relación directa del caso y el modelo en mención:

- **Compromiso Gradual.**
- **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.**
- **Distancia psicológica**
- **La empresa dispone de una gran cantidad de recursos.**

El modelo Upsala al utilizar la experiencia como factor determinante para iniciar un proceso de internacionalización, exige investigar los diferentes mecanismos utilizados por la compañía al momento de iniciar contacto con el extranjero sin poner en alto riesgo los recursos.

- **Compromiso Gradual.**

La ambigüedad del significado de compromiso gradual, se explica como la necesidad de tomar riesgos que sean de fácil manejo, es decir, al invertir, hacerlo según la información obtenida del mercado, si el mercado responde a beneficio de la empresa, esta se comprometerá en mayor medida con el mismo. Al hacer una relación de este concepto con el Grupo Nutresa, encontramos que la compañía en la década de los 90, inicia exportaciones en dos líneas de golosinas de chocolate (amargas y de azúcar) a los países europeos, (Inglaterra, Holanda), esta experiencia le muestra a la compañía la diferencia en gustos del mercado europeo, viendo la aceptación del mercado al consumir la línea de chocolates amargos y semi-amargos, y por otro lado, la experiencia con la línea de golosinas de azúcar, en la que se constató un rechazo hacia el producto.

“El más reciente premio recibido por esta marca, es considerado el Oscar de la gastronomía, es una premio otorgado por The Guild of Fine Food, (La Asociación de Comida Fina de Gran Bretaña), una organización encargada de buscar la excelencia en la comida especializada, en donde se obtuvieron los galardones de estrella de Oro para”²⁸:

Chocolate Santander Semiamargo 53% Cacao.

Chocolate Santander Amargo- 70% Cacao con Trozos de piña.

La preferencia del chocolate amargo del consumidor europeo, deja como experiencia a la empresa, una dinámica creciente de consumo y premiaciones del

²⁸ www.chocolatesantander.com/espanol/noticias_06.html, tomada 2011

chocolate amargo (Santander), y una definitiva partida del chocolate de azúcar (Jet), sin duda el compromiso que la empresa desarrolla con la línea de chocolate amargo en el mercado europeo es de un grado mayor, por esta razón el concepto de “compromiso gradual” explica que después de la experiencia, las empresas toman decisiones con relación a lo aprendido.



Otro ejemplo de “compromiso gradual” en donde el Grupo Nutresa toma decisiones a partir de experiencias, y aprende a manejar un mínimo riesgo a la hora de invertir sus recursos, se puede palpar en el hecho que desde el año 2002 el Grupo Nutresa, inició relaciones con la empresa Pozuelo, líder en galletería en centro América, dicha relación obligó al Grupo Colombiano a distribuir los productos de la empresa pozuelo en Colombia, de la misma forma la empresa Pozuelo se comprometió a distribuir los productos de galletería Noel en la región centroamericana, cuatro años más tarde, después de aprender y acumular experiencia el grupo colombiano, toma la decisión de dar el siguiente paso, comprometiéndose más recursos de la compañía, compra el 100% de la empresa Costa Ricense, Pozuelo.

“El Grupo Nacional de Chocolates S.A. de Colombia anunció oficialmente la compra a la multinacional española Ebro Puleva S.A. de los activos de la empresa Pozuelo S.A. que opera en Costa Rica. Con la compra consolida una capacidad de producción de 182.000 toneladas anuales y ventas al año por cerca de 250 millones de dólares, señaló la empresa. El Grupo Nacional de Chocolates posee además plantas de producción en Venezuela y Panamá”²⁹.

²⁹ www.panamaamerica.com.pa/periodico/buscador/resultado.php?story_id=558488&texto=pozuelo.

La responsabilidad empresarial y el objetivo financiero, según el compromiso gradual que habla la teoría de Upssala, es proporcional al aprendizaje, factibilidad y experiencia de la empresa con intención de invertir en el extranjero.

Si la experiencia, factibilidad y aprendizaje es alto, de igual forma los niveles de compromisos aumentarán a interés de la compañía.

- **Actividades esporádicas o no regulares de exportación.**

El primer grado de internacionalización se limita al mínimo contacto comercial, como lo puede ser la exportación esporádica de un producto, pues bien, el Grupo Nutresa, desde sus inicios, buscó la expansión y consolidación en el mercado local, a inicio de la década de los treinta, desarrolla la primera adquisición importante aportando maquinaria a la compañía para la producción de galletas Dux, al inicio de los sesenta adquiere productos cárnicos Zenú, la importancia en ese momento de la compañía no era la exportación esporádica, se dedicaba a la consolidación de la región, por esta razón Nacional de Chocolates no tuvo pequeñas incursiones en los mercados, el primer paso concreto lo dio hacia el mercado ecuatoriano en 1995, “primera empresa comercializadora en el exterior, Corporación Distribuidora de Alimentos S.A. - Cordialsa, en Ecuador”³⁰.



- **Exportaciones a través de representantes independientes.**

El segundo nivel de internacionalización, si bien no fue el utilizado por la compañía en sus inicios de actividades en el extranjero, cabe anotar que lo más cercano a este concepto utilizado por el Grupo colombiano, fueron las alianzas de

³⁰ www.grupochocolates.com/es/content/historia

distribución directamente con las empresas que en el futuro pasaron a ser propiedad del grupo Nutresa, como fueron los caso de Pozuelo de Costa Rica, planta de galletas de Nestle en Costa Rica, Goods Foods en Perú dando origen a Nacional de Chocolates Perú; una de las razones por las cuales el Grupo Nutresa, no pensó utilizar esta forma de distribución fue para mantener la identidad y el método con que hasta ese momento se desarrollaba en la compañía, la distribución caracterizada por una estructura sólida, de continuidad y constancia, que permite a la compañía ser altamente competitiva, blindando la entrada en el mercado local y desarrollando altas barreras en mercado extranjero en donde se desarrolle, para competidores agresivos.

Cordialsa es la unión comercial del área de ventas y distribución del grupo colombiano, con más de 4000 miembros, llevando una identidad y desarrollando un método que no puede ser adoptado por empresas independientes que no se identifiquen e interioricen con el concepto de pro actividad.

- **Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.**

El tercer nivel de compromiso según el modelo de Uppsala, es el mejor ejemplo de cómo el Grupo Nutresa, inició un programa de expansión en donde la distribución se desarrollaría de manera similar que en el mercado colombiano, la creación de las “cordialsas” no se limitaría a los mercados homogéneos, ampliándose la curva de experiencia, el grupo Nutresa potencializa la entrada a los mercado vecinos, ya consolidado en el mercado local y abriendo paso a mercados similares, se pronuncia en diferentes regiones con un grado de exigencia mayor, con método y aprendizaje logra llegar a Centro América y USA. Bajo la estructura de distribución cordialsa.

 Ecuador	 México	 USA
 Venezuela	 Guatemala	 Puerto Rico



Región estratégica.



Fuente: www.bolsayrenta.com

Entonces, haciendo referencia a los cuatro niveles de internacionalización según la teoría de Uppsala, podemos afirmar que el Grupo Nutresa, inició contacto al exterior a partir del tercer nivel, “Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero”, Nutresa S.A crea una empresa dedicada única y exclusivamente a la comercialización de los productos, llamada esta empresa, Cordialsa Ecuador S.A.

- **Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.**

En el nivel más alto de compromiso existe una relación directa del modelo y el caso de estudio.

Adquisiciones:

Costa Rica: Galletas Pozuelo, líder en el mercado centro Americano.

Estados Unidos: 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. 2010

México: Nutresa S.A. de C.V., en México, que participa con marcas de alto reconocimiento en el Negocio de Chocolates. 2009

Panamá: Blue Ribbon empresa de alto reconocimiento en el Negocio Cárnico en Panamá. 2006

Ernesto Berard S.A., del Negocio Cárnico, complementando la presencia de Blue Ribbon en el mercado panameño. 2008

Perú: activos de Good Foods, dando origen a la Compañía Nacional de Chocolates de Perú, con participación en los negocios de Chocolates, Galletas y Golosinas.

República Dominicana: Helados Bon, empresa líder en el negocio de helados en la República Dominicana, 2011.

Venezuela: Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A., la primera operación industrial fuera de Colombia, fortaleciendo al Negocio Cárnico, 1996

Las anteriores adquisiciones obedecen a un patrón constante del Grupo Colombiano, desarrollando relaciones en donde las empresas extranjeras se vean beneficiadas, distribuyendo los productos de Nutresa en el exterior y la distribución de los productos de las empresas extranjeras en el mercado Colombiano, después de llevar algún tiempo en el ejercicio, la compañía Colombiana adquiere el

conocimiento necesario del mercado extranjero y utilizando estrategias agresivas de negociación, aprovechando la capacidad en recursos y solidez comercial, inicia negociaciones de adquisición.

Visto desde la imagen y marca, el grupo Colombiano avanza en el nombre y consolidación de sus productos, brindando al consumidor confianza en la calidad de cada línea de negocio.

Negociaciones estratégicas por marcas, Adquisiciones, Fusiones.



Después de las anteriores adquisiciones, en lo que va corrido en los últimos 5 años, el grupo presenta las siguientes cifras en el mercado doméstico e internacional³¹.

Año	2006	2007	2008e	2009e	2010e
-----	------	------	-------	-------	-------

³¹ Grupo Nacional de Chocolates: Rendimiento en Línea con el mercado-ESTUDIOS CORREDORES ASOCIADOS-12 de Marzo de 2008

Ingresos (millones Cop)

Cárnicos	933.978	1.115.008	1.337.399	1.517.077	1.721.533
Chocolates	564.724	704.206	827.068	942.110	1.044.283
Galletas	581.242	734.222	807.207	889.360	979.944
Ventas Domésticas	2.249.515	2.579.750	2.887.517	3.218.195	3.551.533
Ventas Internacionales	622.500	869.863	1.037.218	1.195.384	1.367.379

Gracias al proceso internacional que vive el Grupo Nutresa, podemos analizar en lo que va corrido en estos últimos 5 años, las ventas internacionales aumentan año a año, con una variación promedio del 17%.

- **Distancia Psicológica.**

El proceso que ha venido desarrollando la empresa Colombiana da muestras de la importancia con relación a la cercanía psicológica que presente el país al que se quiere llegar, si bien la empresa exporta a más de 70 países, el primer país de destino comercial fue Ecuador y la consolidación en los últimos 10 años se ha dado en Latinoamérica, las ocho sucursales productivas se dan en los países latinos, pero ¿Que ocurre después de llegar a los mercados cercanos?, la empresa antioqueña aprende de estos mercados y se atreve a llegar a un mercado de grandes distancias culturales y exigencia de recursos, Estados Unidos, llegar a este país es el resultado de 10 años de continuo aprendizaje, con estrategias precisas, compra de empresas en Centro América y la ubicación de una planta de producción en México, todos estos acercamientos además de buscar nuevos mercados, se dirigían a un mercado de gran interés como lo era Norte América, seguramente si se hubiesen omitido todos estos movimientos de adquisiciones en mercados de cercana ubicación geográfica, muy seguramente los resultados serían diferentes.

Esta es la explicación que brinda el modelo de Uppsala, según el cual no es inteligente hacer movimientos a la ligera, aunque el posicionamiento en Colombia brindara fortalezas, se debió desarrollar un proceso gradual de conquista de todos los mercados que geográficamente condujeran a Estados Unidos, durante este tiempo el conocimiento y estructura financiera crecían, creando fuertes cimientos para dar el paso a una cultura y mercado de una distancia Psicológica mucho mayor a todos los anteriores.

- **La empresa dispone de una gran cantidad de recursos.**

Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nutresa S.A. brinda una entrevista al Diario Portafolio, el día 7 de julio de 2011, en donde explica los avances en alianzas estratégicas y los resultados en materia de reinversión³².

Con una demanda que superó en 17 veces la oferta, la emisión de acciones del Grupo Nutresa –antes Nacional de Chocolates– rompió el récord de este tipo de operaciones en el mercado colombiano.

Mientras que la compañía buscaba 522.300 millones de pesos, los inversionistas respondieron con demandas por 8,98 billones de pesos, enviadas en 25.132 solicitudes.

Y aunque no se conoce quiénes demandaron las acciones, esto muestra que la orden promedio fue de 355 millones de pesos.

Según expertos, buena parte de la demanda tiene que ver con que los inversionistas institucionales estuvieron más animados para presentar solicitudes en la medida en que, a diferencia de otras emisiones, contaban con una especie de ‘trato preferencial’.

³² www.portafolio.co/economia/nutresa-logro-historica-demanda-acciones

Como se recuerda, la compañía estableció que después de la adjudicación en primera vuelta a quienes tienen derecho de preferencia, el 30 por ciento de las acciones que pasen a segunda vuelta se distribuirá entre grandes inversionistas, es decir quienes hayan demandado más de 5.000 millones de pesos.

El otro 70 por ciento es para el público en general, a quienes se les distribuyó acciones por capas.

Por otra parte, al ver que en otros procesos de emisión una gran parte de los inversionistas no recibieron lo que solicitaron, en esta oportunidad decidieron pujar por más acciones.

La sobredemanda por esta emisión superó las registradas en procesos anteriores de otras empresas.

En el caso de Davivienda, la demanda fue de 5,46 billones de pesos y se adjudicaron 419.354 millones de pesos.

Por su parte, en la emisión de Concreto, demandaron 1,19 billones de pesos y se adjudicaron 94.680 millones³³.

Por Avianca-Taca, los inversionistas presentaron solicitudes por 2,96 billones de pesos y se entregaron títulos por 500.000 millones de pesos.

A su vez, por el grupo Aval había un rango de oferta de 1,1 a 2,08 billones y los compradores pidieron acciones por 3,1 billones.

Carlos Enrique Piedrahíta, Presidente de Nutresa S.A., dijo –una vez se conoció el balance preliminar de la emisión– que “estamos sorprendidos, pues efectivamente esta es la mayor demanda por acciones en la historia de las emisiones en Colombia.

³³ www.portafolio.co/economia/nutresa-logro-historica-demanda-acciones

Evidentemente hay un gran apetito por acciones y recursos por invertir”.

Agregó que para el Grupo Nutresa esta sobredemanda de acciones “representa una muestra elocuente de la confianza de los inversionistas en nuestras empresas de alimentos, en nuestras marcas, nuestra estrategia y nuestra gente”.

Para el directivo es satisfactorio alcanzar los objetivos propuestos con la emisión de acciones que, básicamente, es conseguir los recursos para continuar con el exitoso plan de expansión y tener una base más amplia de accionistas que le den mayor liquidez a sus títulos en el mercado accionario.

“Nos sentimos muy satisfechos por la positiva respuesta de los inversionistas frente a la emisión de acciones.

La confianza depositada en nosotros y la gran acogida a nuestra emisión nos compromete a trabajar para darles un mayor valor a todos nuestros accionistas. Damos la bienvenida a los nuevos propietarios de este gran grupo de alimentos”, afirmó el directivo Carlos Enrique Piedrahíta³⁴.

El proceso de oferta de acciones ordinarias se cumplió entre el 10 de junio y el primero de julio de 2.011, a un precio de 20.900 pesos por acción. La inversión mínima era de 9'990.200 pesos.

PARA APALANCAR EL CRECIMIENTO NO SE DESCARTA COMPRAR FACTORÍAS EN OTRAS NACIONES

En cuanto a las opciones de crecimiento, Carlos Enrique Piedrahíta, recientemente perfiló lo que podrían ser acciones estratégicas y atractivas para aumentar este año en los negocios.

³⁴ www.portafolio.co/economia/nutresa-logro-historica-demanda-acciones

En primer lugar, está el interés de crecimiento internacional, fundamentalmente en el norte del continente, incluidos Estados Unidos, México, Centroamérica y El Caribe. Nutresa cuenta hoy con 11 plantas productoras en ocho países.

Por las características de los productos -que no son de fácil movilización- la compañía podría buscar oportunidades de ampliación en esos mercados en el campo de los helados y los cárnicos.

A nivel doméstico, la empresa reporta crecimiento en lo que va de los primeros seis meses de 2011, al tiempo que recordó que en el primer trimestre se registró un crecimiento del 7,3 por ciento en las ventas, aunque reconoció algún efecto de la ola invernal.

La inversión en el fortalecimiento de su operación en Colombia está prevista en 75 millones de dólares para este año³⁵.

Según palabras literales del presidente del grupo el modelo Uppsala se ha realizado a través de "...un modelo autóctono. En vez de aliarnos con un socio y tener diferentes modelos, lo que hacemos son adquisiciones del 100% y las integramos a nuestra cultura. Les fortalecemos la capacidad de distribución a las empresas que adquirimos y esto ha mostrado ser competitivo".³⁶

En este sentido, Nacional de Chocolates siempre ha dirigido sus esfuerzos a mercados de consumo popular, característicos de la mayor parte de los países latinoamericanos.

Exceptuando los productos gourmet, orientados a países con una renta per cápita como son los Estados Unidos, Japón, Canadá y China, los productos más comercializados están en mercados de altos ingresos:

³⁵ www.portafolio.co/economia/nutresa-logro-historica-demanda-acciones

³⁶ Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nacional de Chocolates

- Barras de chocolate amargo de origen
- Vinos
- Cafés gourmet

Nacional de Chocolate tiene presencia en más de 70 países, teniendo como estrategia la segmentación en función de las tendencias y preferencias de los mercados.

Por tanto, y según el modelo Uppsala, el grupo cuenta con el conocimiento para entrar en nuevos mercados, aprovechando su conocimiento, tecnificación y estrategia de administración del negocio. En este sentido, el presidente Piedrahita afirma lo siguiente:

“La matriz INCH no maneja el negocio; cada negocio tiene su propia autonomía y sus medios de operar, en cada uno de ellos existe el talento necesario para gerenciar su negocio. La fusión va a generar sinergias y a permitir tener mayor transparencia en las relaciones con los accionistas”³⁷

Del mismo modo, Carlos Mario Giraldo, presidente de la empresa de Galletas y Confites Noel y vicepresidente ejecutivo del conglomerado, ha afirmado: *“Con la fusión se espera generar valor para los accionistas, con una inversión con más potencial, lograr una mayor competitividad de los negocios de alimentos con compañías globales, abrir la puerta para una expansión nacional e internacional de las diferentes compañías y lograr que todo quede concentrado en una sola compañía inversionista, para que los accionistas tengan mayor claridad”³⁸*

Se observa que la empresa ha sabido generar valor e internacionalizarse a través de una aplicación del conocimiento adquirido en el mercado nacional, para así proyectar dicho conocimiento a la búsqueda y segmentación de nuevos mercados, donde puedan introducir sus productos con éxitos

³⁷ Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nacional de Chocolates

³⁸ Carlos Mario Giraldo, presidente de la empresa de Galletas y Confites Noel y vicepresidente ejecutivo del conglomerado

Un claro ejemplo de internacionalización basado en el modelo uppsala es la alianza con la Danone, adquiriendo ésta el 30% de las acciones de la Fábrica de Galletas y Confitel Noel, el objetivo era adquirir la experiencia en producción de galletas dulces y nuevas galletas dietéticas.

Posteriormente, recompró el 30% de las acciones vendidas a Danone, adquiriendo un gran conocimiento que fue aplicado de forma internacional.

Otro hito importante, en su proceso de internacionalización, fue la adquisición de las dos plantas de Nestlé en Costa Rica, lo cual le permitió ampliar su potencial en Centro América, países del Caribe y México.

Según Piedrahita *“la estrategia que diferencia nuestra empresa del resto de las multinacionales y la cual ha permitido lograr una penetración exitosa en los mercados internacionales objetivo, ha sido el sistema de distribución”*³⁹

Para ser líderes en distribución a nivel nacional e internacional, la empresa creó Cordialsas (Corporación Distribuidora de Alimentos, S.A.), empresas de distribución nacional e internacional, canalizando así la experiencia en distribución adquirida a lo largo de la etapa de existencia de la empresa.

Esta estrategia se basa en la contratación de pequeños empresarios independientes, que poseen un vehículo de reparto, a los cuales se le asigna una zona determinada, que está supervisada por un especialista en venta. De esta forma, en la actualidad existen once Cordialsas en cada uno de los once países de lengua hispana y dos en Estados Unidos.

De esta forma cada Cordialsas se constituye en cada país con su cultura y de acuerdo a la legislación foránea, de este modo, Nacional de Chocolate adquiere una ventaja competitiva frente a otras multinacionales que no adecuan sus sistemas de distribución a la necesidad del país extranjero.

³⁹ Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nacional de Chocolates

No obstante, cada empresa está presidida por un nacional de Colombia, que es capacitado en la cultura extranjera, siendo el encargado de reclutar a los distribuidores, asesorarlos en la conformación de sus pequeñas empresas de distribución, entrenarlos en el manejo de los productos, acompañarlos periódicamente en sus rondas.

De igual forma, otra estrategia que ha cuidado Nacional de Chocolate a lo largo de los años, es el posicionamiento de la marca, según palabras del presidente la estrategia se fundamenta en *“un conjunto de acciones dirigidas a la construcción de marca, lo cual requiere posicionamiento del producto en todos los puntos de venta, mucho conocimiento de los gustos de los consumidores para poderle dar mayor valor agregado, que sea percibido por el cliente. Esto requiere dos estrategias: una distribución muy liviana, que cubra todos los canales permanentemente, que sea capaz de comunicarse con el cliente; y dos, un presupuesto de publicidad suficiente para mantener activa la marca”*⁴⁰

De la exposición anterior, se pueden extraer diferentes etapas que conforma la internacionalización de Nacional según el modelo uppsala:

Primera etapa: en esta la empresa Nacional de Chocolates creció en el mercado nacional, implementando mejoras en sus procesos de producción y distribución, de esta forma, adquirió conocimientos e infraestructura para iniciar su proceso de internacionalización

Segunda fase: compra de empresas en mercados extranjeros para colocar sus productos con una marca ya posicionada. Alianzas con empresas para absorber conocimiento de la metodología y estrategias.

Implementación de estrategias de distribución basadas en el conocimiento adquirido en la primera etapa.

⁴⁰ Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nacional de Chocolates

Tercera fase: adquisición de fábricas en el exterior que permitan adquirir la capacidad de producción necesaria para apertura nuevos mercados internacionales.

En esta etapa, Nacional de Chocolates realizó nuevas adquisiciones de empresas estratégicas para aumentar la operaciones y posicionamiento en mercados extranjeros.

Cuarta fase: consolidación del grupo creando una matriz central para general valor a la compañía y atraer al inversionista, con el fin de obtener recursos que permitan seguir adquiriendo empresas en el exterior e ir aumentando su presencia en mercados exteriores.

Finalmente destacar el espíritu de la compañía con dos declaraciones de su presidente:

“La Nacional de Chocolates es una empresa que se ha renovado permanentemente. Es una empresa de 85 años que sigue siendo plenamente vital, joven e innovadora”⁴¹

“No estamos para que nos compren, sino para comprar. Estamos construyendo un modelo autóctono de competencia regional. Esta empresa sigue siendo de capital colombiano y no estamos para la venta, ni tampoco estamos buscando socios estratégicos”⁴²

Relación Modelo caso

Modelo Uppsala	Caso Nutresa
Compromiso Gradual	Reconocimiento progresivo de la “región estratégica”. Región Andina y Centroamérica

⁴¹ Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nacional de Chocolates

⁴² Carlos Enrique Piedrahita, presidente del Grupo Nacional de Chocolates

Actividades esporádicas o no regulares de exportación.	N/A
Exportaciones a través de representantes independientes.	N/A
Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.	La creación de las “cordialsas”. Como coordinadoras de distribución en países extranjeros.
Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.	Desarrollo de plantas productivas en Nicaragua, República Dominicana, Costa Rica, Panamá, Ecuador, México, Perú, estados Unidos y Venezuela.
Distancia psicológica	Los países en los que inicio el proceso exportación fueron Ecuador y Venezuela, teniendo en cuenta la similitud de culturas.
La empresa dispone de una gran cantidad de recursos.	Gracias a la consolidación Nacional. Entre otros factores, la emisión de acciones histórica este año, resultados muy por encima de lo esperado.

Para finalizar, sin duda el modelo Uppsala representa para muchas empresas una alternativa sustancial a la hora de buscar elementos que nos indiquen cómo abordar la internacionalización de la empresa, las variables anteriormente mencionadas hacen parte de cada una de la etapas en donde la empresa se ve relacionada con la actividad internacional, siendo para el grupo Nutresa un caso de válida comparación, dada la interacción y dinámica con mercados ajenos.

4.5 ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El Grupo Nutresa en la última década ha doblado los esfuerzos en ejecutar estrategias que ayuden a generar un mejor ambiente y clima organizacional, fortaleciendo valores y responsabilidades en todas las líneas jerárquicas, con el fin de avanzar en el rendimiento individual del trabajador y crear sinergia en el grupo empresarial.

El alto rendimiento de sus colaboradores mantiene en continuo mejoramiento los indicadores de gestión, rentabilidad y clima.

Sin duda los resultados y el éxito de la compañía son apoyados igualmente por la capacidad motivacional de la misma, la réplica de las acciones nacionales llegan a lejanas instancias geográficas, con personal que entiende los proyectos y los ejecutan, dándole a la empresa una información igual en todos sus núcleos de producción y comercialización.

Algunos de los programas liderados por la compañía con el fin de respaldar y motivar a los empleados es el proyecto “Everest”, este proyecto radica en la implementación del programa más avanzado en apoyo sistemático de ventas llamado SAP, este programa llega a reemplazar a SISGOLD un programa avanzado igualmente, pero con algunas limitantes, un proyecto doblemente ganador, en donde se mejora la herramienta de venta dejándole ver al empleado, la intención de la empresa en hacerle el trabajo más fácil, por otro lado la empresa optimiza procesos haciéndose más rentable.

De este modo el empleado se siente respaldado por la inversión en herramientas y la empresa dinamiza el área comercial.

El verdadero esfuerzo está en la implementación, ya que son proyectos que van amarrados a información con gran capacidad que debe ser homologada y revisada en todo el proceso, con tiempos de largo empalme (8 meses), en donde el desgaste del empleado lo exige a un alto nivel, por esta razón la empresa se ve en

la obligación de motivar e incentivar al máximo, dada la complejidad de la estrategia.

Proyectos como IMAGIX, dejan recrear más el empleado, la dinámica de este proyecto es dejar que el trabajador participe en el mejoramiento de la empresa con cambios de bajo, mediano y alto impacto, desde el cambio del uniforme de vestir, hasta el cambio de una marca o presentación de un producto.

Con el ánimo de fortalecer los valores y responsabilidades, la compañía creó un proyecto llamado, GIRA DE VALORES CORPORATIVOS, desarrollado anualmente, todo el país (Colombia) y las plantas de producción de los países donde hay presencia de Grupo Nutresa participan, por periodos determinados, de dos a tres semanas se adopta uno de cinco valores promovidos, Somos, Hacemos, Vivimos, Trascendemos y Aportamos.

En donde los equipos de cada región del país, con creatividad participan y exponen sus ideas, por ejemplo: el concepto somos, promueve valores como, Somos Solidarios, Somos amables; y el grupo debe desarrollar una actividad que demuestre ese valor. Con el concepto de “Hacemos” la empresa participa en reforestaciones o limpieza de playas, dejando ver las acciones positivas de los empleados y su responsabilidad con la comunidad.

Con los casos anteriores la empresa crea estrategias en donde el empleado es formado con valores y desarrolla su creatividad. Con el fin de comprometer responsabilidades y crear ambientes propicios de esparcimiento.

Por otro lado la empresa en los dos últimos años ha desarrollado un proyecto de concientización de los valores practicados durante los procesos, es decir, la adopción de cinco conceptos primarios que se aplican y evangelizan en las labores diarias, los conceptos son: trabajo en equipo, Pasión, coherencia, consistencia y método.

Estos cinco conceptos evocan cada uno, valores y responsabilidades en las actividades específicas en cada jerarquía de la compañía.

Conceptos	Valores
Trabajo en equipo	El empleado debe comprender la necesidad del trabajo colectivo y delimitación de las responsabilidades.
Pasión	Las ganas de trabajar y la energía que debe proyectar.
Coherencia	El empleado debe pensar, hablar y actuar de la misma forma, con el ánimo de no desinformar al equipo.
Consistencia	Anular los picos emocionales y laborales, la frecuencia productiva debe ser constante.
Método	El conocimiento específico de las labores debe reflejarse en una forma rigurosa de trabajo. (planeación)

Los cinco conceptos anteriores hacen parte de un proyecto real de concientización laboral, puesto en práctica por el Grupo Nutresa, para concluir, la motivación y creación de proyectos que buscan el fortalecimiento de valores, prima en las necesidades y misión organizacional de la compañía Colombiana, reflejando un acorde y sincronizado conocimiento del empleado acerca de los proyectos de la compañía y las exigencias de los mismo, dando como resultado el equilibrio organizacional necesario para cumplir con las exigencias del mercado nacional e Internacional.

4.6 APRENDIZAJE.

En este acápite resumiremos en seis puntos, todo lo que se ha venido analizando de la empresa, en relación con su curva de aprendizaje.

1. Decisión Estratégica a Largo Plazo: Las Decisiones estratégicas en una compañía, van ligadas a la necesidad de relacionar la empresa con su entorno, a definir sus objetivos y a demarcar las líneas de acción a seguir. Si bien las decisiones estratégicas son, en principio, responsabilidad de la alta dirección, hay que destacar el hecho de que NUTRESA, ha sabido alinear estas decisiones con todo su recurso humano. La decisión estratégica, en el caso NUTRESA, ha sido a largo plazo, desde su localización, su capacidad productiva, su posterior crecimiento, su diversificación, y el gran salto a la internacionalización, de todo lo cual ha dependido el desarrollo, la supervivencia y la consolidación de la empresa.

La estrategia de internacionalización, no ha sido fruto de un hecho fortuito, ni mucho menos de decisiones precipitadas, por el contrario ha sido el resultado de todo un aprendizaje en el mercado nacional, de una consolidación real, que sumado a su capacidad productiva, y al estudio de mercados homogéneos, le permitió dar el salto a la conquista del mundo exterior.

2. Claro Propósito Gerencial. La estrategia empleada por el Grupo Nutresa, permite evidenciar que su proceso no se conformó con una simple mecánica de exportación, para por esa vía, penetrar los mercados extranjeros; su visión le llevó a ir más allá, a pensar en la inversión extranjera directa, como mecanismo de apalancamiento para la expansión de sus productos. El Grupo Nutresa con su espíritu gerencial, rápidamente comprendió las ventajas que la inversión extranjera directa le arrojaba frente a una política de meras exportaciones. Los costes de fletes, los costes de aranceles y los incentivos fiscales, llevaron al Grupo Nutresa a comprender que las meras exportaciones no eran el camino para consolidarse

en los mercados internacionales. El arancel del 20% que la empresa debía pagar por exportar sus productos desde Colombia a Centroamérica, le llevó a tomar la decisión de invertir en la compra de dos plantas de producción en Costa Rica, antes propiedad de Nestlé, con lo cual el Grupo se ahorra un 25% de lo que gastaría entre fletes y aranceles y más allá de este ahorro, con esta decisión estratégica, el grupo, se torna más competitivo y puede además respaldar su red de distribución no solo en el mercado costarricense sino además en los mercados de Panamá, Honduras, Guatemala, Nicaragua y El Salvador.

3. Primero la Consolidación Nacional y Luego la Internacionalización. Desde sus inicios en los años 20 la Compañía buscó ganarse un espacio en el mercado nacional, posicionarse y consolidarse luego como marca líder. En el año 1933 empieza a dar muestra de su agresividad de cara al mercado, cuando se convierte en accionista de la entonces Fábrica de Galletas Noel. Luego en la década de los 50s, aprovecha el auge del café para expandir su rango de acción y seguir en búsqueda de su consolidación. En los 60s, entran a participar en el negocio de las carnes procesadas con la marca Zenú, y es así como empiezan ya a tener participación regional, con lo que llamaron frigorífico continental, para la costa norte colombiana, y frigorífico Suizo, para la capital del país. En el año 1.993 crean la Compañía dulces de Colombia, con la que se incursiona en el mercado de confites, mentas, dulces blandos entre otros. Y en esta misma década, la de los 90s, con la apertura económico, y estando ya consolidados, es que se marca el desarrollo de la actividad internacional, constituyendo las primeras plantas de comercialización en el exterior, la primera en Ecuador y la segunda en Venezuela. Este recuento, pone en evidencia que el hoy Grupo Nutresa, no aventuró en su idea de expandirse, y que tal idea solo vino a ser un hecho, cuando la empresa se encontraba solidificada en el territorio nacional, cuando su posicionamiento y su curva de aprendizaje, le daban ya el apalancamiento suficiente para explorar mercados extraños.

4. Pensar Global Ejecutar Local. Si bien el pensamiento global del grupo Nutresa, lo sitúa en una continua sed de conquista de mercados extranjeros, no puede olvidarse que cada mercado es distinto, y que por eso debe siempre pensarse desde lo global en lo local, a fin de aplicar los conceptos de flexibilidad y adaptabilidad, indispensables para la conquista de esos mercados extraños. Esta política de pensar global y ejecutar local, sí que la ha sabido emplear el Grupo Nutresa. Es claro que plan de marketing, por ejemplo, que ha triunfado en un país no necesariamente deberá tener éxito en otro país. En cada país los medios de comunicación, la distribución, la competencia y las preferencias y necesidades de los clientes cambian. Nutresa partió de la base, como lo vimos, de aplicar el concepto de distancia psicológica, buscando primero penetrar en mercados cuya disimilitud con el colombiano, no fuera muy marcada, y de allí que empezó por abrirse a países vecinos como Ecuador y Venezuela, en los cuales la adaptabilidad a dichos mercados representaba un menor esfuerzo y una mayor garantía de éxito. Además esto fue capitalizándose en experiencia, en el aprendizaje, para seguir pensando en lo global, apuntar cada vez a nuevos mercados, pero a saber que a la vez debía siempre propender por la adaptación a las condiciones locales de ese nuevo mercado, y así ha sabido lograr el éxito que se propuso en cada intento de conquista extranjera.

5. La Innovación y el Entendimiento de los Mercados Aseguran el proceso de Internacionalización. Desde los años 30, la empresa supo que en la innovación estaba la clave del posicionamiento en el mercado nacional y su posterior expansión a mercados internacionales. Con la llegada del ciudadano Suizo Albert Walliser, en 1.931, la Compañía se revolucionó en la tecnificación de las clases de chocolates, dada la necesidad de crear chocolates diferenciados a cada región, el técnico suizo cumple con los requerimientos de clasificación y variedad de chocolates. Así mismo, Pablo Emilio Echeverri ingresó a la Compañía, como el primer técnico de origen colombiano que prestó sus servicios a la

empresa. Realizó una importante labor de renovación del equipo industrial y mantuvo la filosofía de desarrollo de productos de acuerdo con el gusto del consumidor colombiano. Al lado de la estrategia de tecnificación e innovación NUTRESA le ha apuntado al conocimiento de los mercados externos, como garantía de éxito a la hora de dar el paso a su internacionalización. La estrategia de Nacional de Chocolates, en ese sentido, es clara, entrar en mercados con fuertes alianzas es una forma económica y segura de iniciar un proceso de internacionalización, apuntando a mercados con menor distancia psicológico, y ello luego de consolidar una fuerte estructura y un amplio posicionamiento en el mercado nacional.

6. Plus Ayer a Hoy. La Compañía Nacional de Chocolates antes comercializaba productos, diversos, pero en todo caso productos, hoy, la compañía no solo ha cambiado su nombre o razón social, pasando a llamarse NUTRESA, nombre que según el presidente de la compañía expresa lo que son y lo que hacen, es decir, los presenta como un grupo de alimentos con participación en seis líneas de negocio: cárnico, galletas, chocolate, café, helados y pastas, conformado por 44 empresas con presencia directa en 12 países en América y exportaciones a 72 países en el mundo. Es un nombre que está asociado directamente con la nutrición siendo incluyente de todas las categorías de alimentos en las que participan. Es un nombre de futuro y que está en línea con las tendencias de la industria y con nuestros objetivos.

La selección se hizo sobre la base de un grupo inicial de 64 nombres, respaldada por un proceso profesional que incluyó sondeos e investigación. Hubo un exigente proceso de depuración para finalmente llegar a decidimos por el que nos representara mejor.

“Estamos orientados a ofrecer soluciones alimenticias confiables para el futuro mediante una apuesta constante por la innovación y el emprendimiento, factores

que se traducen en un grupo comprometido, emprendedor, vanguardista y responsable con la sociedad.”

5. METODOLOGÍA

La metodología del trabajo se fundamentó en la selección y análisis de bibliografía y en la aplicación de un instrumento con el que se obtuvo información directa, en este caso la entrevista.

Bibliografía: Se rastreó información referente al Grupo Nacional de Chocolates (NUTRESA), en lo referente a su evolución y proceso de internacionalización. En este sentido se acudió a web grafía y a soporte físico para extraer información suficiente para elaborar el proyecto.

Entrevista. El objetivo de esta fue el de extraer información de la propia empresa (experiencias, dificultades, logros obtenidos y recomendaciones para futuras empresas). El instrumento se aplicó al personal de la compañía, entre ellos el gerente nacional. Se realizaron 5 entrevistas a diferentes gerentes de área con profundo conocimiento sobre el proceso de internacionalización de NUTRESA.

6. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTAS REALIZADAS

La entrevista se realizó a diferentes ejecutivos, con amplio y profundo conocimiento de lo que ha sido el proceso de internacionalización de Nutresa.

1. ¿Cuál es la definición de usted mismo como ejecutivo?

Los ejecutivos deben estar a la vanguardia de la gerencia, tener un profundo conocimiento del mercado nacional y de las características de mercados extranjeros donde Grupo Nutresa tiene presencia, y aquellos que pueden ser objeto de análisis para establecer operaciones en los mismos.

Según palabras de uno de los entrevistados, *“Los ejecutivos deben ser emprendedores, con alta capacidad de negociación, análisis y toma de decisiones”*

Se evidencia, la alta exigencia que requiere la compañía para que un profesional conforme la gerencia, esta clave puede ser una razón del éxito de Nutresa. En este sentido, las empresas en los mercados cada vez más exigentes requieren de una gerencia especializada.

2. ¿Piensa usted que se debe apostar por el talento de los jóvenes ejecutivos profesionales, pero sin renunciar al valor que genera la experiencia?

Destacamos la respuesta según la cual *“la armonía es un factor clave en todas las áreas de una comalia, y como no, la gerencia es parte fundamental de la misma”*, de este modo, Nacional de Chocolate apuesta por los jóvenes talentosos, formándolos y especializándolos en las área de negocios internacionales, mercadeo y alta gerencia.

No obstante, la compañía delega los altos cargos a profesionales con experiencia en el sector y en procesos de internacionalización.

3. ¿Realiza usted diagnósticos del comportamiento de los distintos mercados para tomar decisiones en pro del mejoramiento e internacionalización de la empresa?

En general, los entrevistados conciben el diagnóstico y la información como requisitos fundamentales para iniciar una estrategia de internacionalización, debido a las siguientes características:

- Identificar las características del mercado, cifras, cultura, etc.
- Establecer empresas extranjeras aliadas y competidoras.
- Desarrollar y validar ventajas competitivas en el mercado objeto.
- Establecer un cronograma e iniciar actividades.

“La información es un requisito preliminar a la hora de adoptar una estrategia o decisión”⁴³. La compañía fundamenta su proceso de internacionalización en el conocimiento de mercados.

4. ¿En la cabeza del líder ejecutivo debe estar el diseño de las estrategias a seguir para la obtención de resultados de la organización, qué piensa usted de esta afirmación?

Sobre este punto hubo coincidencia en que la obtención de resultados pasa por la participación de todos los componentes de la gerencia, si bien es importante el líder ejecutivo por ser una pieza fundamental, un proceso de internacionalización

⁴³ Entrevista realizada.

es muy compleja y la organización requiere del conocimiento de todo el equipo ejecutivo.

Resaltar la literalidad de la respuesta más llamativa, en el sentido de que: “el éxito o fracaso de un proceso de internacionalización depende de todos los elementos de la organización, debiendo, por tanto, participar en la estrategia y resultar comprometidos (...)”

5. ¿Qué tipo de perfil profesional requiere el personal ejecutivo de una empresa con clara vocación internacional?

Esta pregunta está relacionada con la primera, ofreciendo los entrevistados respuestas similares. En este sentido, una compañía con vocación internacional, debe tener ejecutivos con conocimientos de mercados internacionales, debido a que las estrategias, objetivos y metodología cambian para cada país, de acuerdo a su cultura, renta per cápita, competencia, etc.

De lo anterior, se deduce las altas exigencias en los procesos de selección y en el proceso de capacitación de los ejecutivos.

6. ¿Considera usted que toda empresa debe afianzarse en su lugar de origen?

En este punto coincidieron en la necesidad de estar consolidados antes de proceder a la internacionalización, “una compañía necesita recursos para competir en el exterior, y estos se obtienen de su mercado de origen”.

Para iniciar un proceso de selección se debe previamente cumplir con los siguientes factores:

- Tener capital suficiente para iniciar un proceso de inversión.
- Adquirir del mercado de origen el conocimiento necesario para aplicarlo en mercados externos.
- Realizar estudios preliminares que demuestren la viabilidad de los productos o servicios en el exterior, es decir, realizar un estudio de competencia y demanda.
- Detectar amenazas políticas, legales, etc.

7. ¿Qué factores considera claves en la evolución y desarrollo positivo de la empresa y cómo deben ser gestionados?

Los factores destacados para la evolución y desarrollo de la empresa por los entrevistados fueron:

- Compromiso.
- Talento.
- Estrategia
- Análisis de mercado.
- Estrategia financiera.
- Recurso para invertir.

8. ¿Según su experiencia, en que ha mejorado el panorama de Nacional de Chocolates, el optar por Nutresa?

“Escogimos Nutresa porque nos permite tener un posicionamiento más claro y distintivo para nuestra organización de acuerdo con lo que somos y hacemos. Es un nombre que está asociado directamente con la nutrición siendo incluyente de

todas las categorías de alimentos en las que participamos. Es un nombre de futuro y que está en línea con las tendencias de la industria y con nuestros objetivos”

La selección se hizo sobre la base de un grupo inicial de 64 nombres, respaldada por un proceso profesional que incluyó sondeos e investigación. Hubo un exigente proceso de depuración para finalmente llegar a decidirnos por el que nos representara mejor.

“Estamos orientados a ofrecer soluciones alimenticias confiables para el futuro mediante una apuesta constante por la innovación y el emprendimiento, factores que se traducen en un grupo comprometido, emprendedor, vanguardista y responsable con la sociedad.”

9. ¿De acuerdo a su experiencia y conocimiento, que incidencia ha tenido el proceso de internacionalización de la empresa desde el modelo Uppsala?

“El modelo Uppsala permite mediante sus fases, programar la internacionalización de una compañía, en este caso Nutresa”. En este sentido, la estrategia de Uppsala simplifica el proceso, y lo coordina, estableciendo un modelo progresivo donde la empresa se va comprometiendo.

10. ¿Por qué seleccionaron el modelo Uppsala para el proceso de internacionalización de la organización?

“Se seleccionó el modelo por su importancia a la información, que a nuestro parecer, es un factor clave para el éxito de internacionalización de cualquier compañía”

De la entrevista, se puede extraer la importancia que otorgar el Grupo NUTRESA a la información, en este sentido, antes de iniciar cualquier apertura de mercado, se aseguran de conocer el mercado de forma suficiente.

11. ¿Qué impacto ha tenido el proceso de internacionalización de la empresa tanto a nivel organizacional como de gestión?

“La internacionalización supone un reto para las empresas a nivel organizacional y de gestión, debiendo colaborar todas las empresas del grupo y departamentos entre si, a mi parecer, el éxito radica en la autonomía con un modelo único de trabajo”

Otro factor clave del éxito de internacionalización se basa en la coordinación y gestión de la matriz y empresas del grupo, una comunicación deficiente puede provocar el colapso de la organización.

12. ¿Cómo se identificaron los diferentes nichos del mercado en el proceso de internacionalización?

“Realizando investigaciones exhaustivas con empresas colaboradoras”, la internacionalización debe ir precedida por una investigación de oportunidades de negocio, detectar ventajas competitivas dentro los mercados exteriores, con el objetivo de determinar los nichos correctos para proceder a la internacionalización.

13. ¿Cómo se detectaron las diferentes líneas de negocio en el proceso de internacionalización?

“Como se dijo anteriormente con una investigación de mercados, competencia y clientes potenciales”.

14. ¿Podría usted mencionar algunas de las estrategias desarrolladas por la organización para implementar en el proceso de internacionalización?

“La estrategia que más éxito a reportado, ha sido el establecimiento de alianza con empresas extranjeras, de tal modo que ambas comercialicen los productos de la otra en sus mercados naturales.”

15. ¿El proceso de internacionalización bajo el modelo Uppsala ha traído consecuencias positivas o negativas? Podría explicarme el por qué cualquiera que sea el caso?

“Los resultados han sido muy positivos, en la actualidad exportamos productos a 75 países, de los cuales 8 se dispone de capacidad productiva”.

7. CONCLUSIONES

El modelo Uppsala se destaca por su énfasis en la información de los mercados, competencia y cliente, lo cual prepara a la compañía para ser competitiva dentro del mercado exterior, de este modo, una vez realizado el estudio de mercadeo la empresa puede detectar las ventajas competitivas que tiene para iniciar sus actividades en el mercado extranjero.

Modelo Uppsala permite a la empresa minimizar el riesgo de inversión, es decir, al invertir y comprometerse con el mercado exterior de forma paulatina, la empresa puede detectar la viabilidad de seguir en el mercado o definitivamente salir del mismo.

La empresa Nacional de Chocolates, ha desarrollado de forma magistral el proceso de internacionalización, proceso en el cual se destacan las siguientes características:

- Información: la compañía ha desarrollado de forma efectiva esta fase, siendo un elemento fundamental en la empresa, ya que al utilizar la relación comercial y las alianzas como pilares estratégicos, la dinámica de información, el contacto directo con el mercado y competencia, optimiza el alcance de la información, con bajo nivel de error.
- Establecimiento de alianzas: Esta característica hace parte del éxito del Grupo Nutresa, en este sentido, el proceso de internacionalización fue iniciado con una variedad de empresas internacionales las cuales comercializaron los productos de la empresa colombiana.

- Consolidación previa en el mercado nacional: muchas empresas fracasan en sus procesos de internacionalización por ser “jóvenes en el mercado nacional” y descuidar esta plaza, perdiendo posicionamiento y competitividad, lo cual puede generar el colapso de la empresa. En este sentido, Nacional de Chocolates inició la apertura de mercados internacionales una vez finalizado el proceso de consolidación en Colombia.
- La compañía Colombiana desarrolla un proceso que siendo relacionado con el modelo, brinda los elementos necesarios para hacer una comparación completa, ya que al utilizar el conocimiento práctico del mercado, desarrolla inversiones graduales, sin dejar de analizar, como pudo hacerse en este estudio, las llamadas distancias psicológicas.

En el proceso de internacionalización del Grupo Nutresa, se ha identificado a nivel organizacional y de gestión, la necesidad que han expresado los directivos de conformar un equipo, que una toda la extensión de la compañía, que maneje 5 conceptos fundamentales, que a través del tiempo han sido de total seguimiento y evaluación,

- Trabajo en equipo.
- Método.
- Consistencia.
- Coherencia.
- Pasión.

Cada uno de los conceptos anteriores se ha filtrado en todas las líneas organizacionales, y como bien lo expresan los colaboradores de la Compañía, “la

evangelización de estos valores todos los días, nos ayuda a ser productivos y no distraernos en el proceso diario laboral”. Además cada valor es estudiado en detalle en cada una de las áreas.

- El trabajo en equipo visto desde el área comercial: se concentra en la relación directa entre el vendedor y el entregador de los productos, para controlar los tiempos de entrega y bajar los errores de facturación.
- El valor del método: identifica la rigurosidad con que cada día se planea y lleva a cabo cada una de las exigencias, este valor en el área comercial mejora los procesos y la planeación de los mismos, momento de argumentar el método utilizado por el funcionario a la hora de laborar, confirma la planeación de visitas al día y proyecta la venta necesaria según el presupuesto.
- Consistencia: el funcionario ve este valor como la frecuencia o regularidad con la que su trabajo debe ser desempeñado, en el área comercial se identifica como es la confianza del cliente en la compañía, esto es, saber cada cuanto y a qué horas va llegar el vendedor del Grupo Nutresa y cuando va llegar su pedido, y no debe existir nada que cambie ese patrón de actividades, por esa razón los clientes de la compañía la reconocen como seria y de alta confianza, ya que trazan fechas de visitas y despachos que se cumplen, siendo consistentes.
- Coherentes: la comunicación de la compañía debe ser acorde en todas las líneas, los funcionarios deben pensar, hablar y actuar de una forma, en donde los clientes obtengan una información del vendedor que genere confianza, que sea avalada por los entregadores de productos y demás funcionarios de la Compañía.
- Pasión: no es más, que hacer, todo aquello que se hace, con la mejor disposición y con ganas.

Estos cinco valores hacen parte de una estrategia interiorizada por los funcionarios, siendo controlada y evaluada diariamente.

El esfuerzo de crear un equipo con una misma visión y herramienta concretas de valores y seguimiento, ha creado la confianza necesaria en el mercado ayudando en el posicionamiento en el mercado local y en cada uno de los mercados en donde los funcionarios tienen presencia.

Por otro lado los nichos de mercado en donde la compañía ha puesto sus esfuerzos se han dividido por etapa, según la curva de experiencia, al inicio del proceso de internacionalización, la compañía escogió a Ecuador y Venezuela, por ubicación geográfica y poca distancia psicológica, ubicando una sucursal comercial en cada país, priorizando las líneas de café, chocolate de mesa y galletería.

Una vez dado el primer paso en el mercado vecino, el Grupo Nutresa identifica una zona estratégica conformada por Latinoamérica. Eligiendo en el mercado Peruano desarrollar las líneas de chocolates de golosina en primera instancia, después de conocer el mercado y analizar la factibilidad del mismo, desarrolla las demás líneas ubicando una planta de producción en el país extranjero al adquirir la empresa de golosinas WINTER.

Después de registrar un crecimiento representativo en el mercado andino, la compañía estudia el mercado Panameño, Costa Ricense y Mexicano, en donde a finales de los noventa inicia relaciones, desarrollando la línea de galletería en el mercado Mexicano, en el mercado Panameño las líneas de golosina y carnes frías, y en el mercado Costa Ricense la línea de helados.

Después de entrar a gran parte del mercado centroamericano, la compañía reconoce lo aprendido en mercados internacionales y de cercanía geográfica a Estados Unidos, por esta razón en el año 2010, la compañía inicia un proceso de

internacionalización de gran exigencia en el mercado Norte americano, desarrollando la línea de galletería como producto líder y reforzando líneas como la de café y chocolates de mesa.

Las estrategias utilizadas por el Grupo Nutresa a lo largo de sus 90 años, en primera instancia a priorizado la consolidación de mercado local, acumulando experiencia y posicionándose en el corazón del ciudadano Colombiano, ha desarrollado un vínculo estrecho y de fidelidad,

Aprovechando el posicionamiento local, la compañía colombiana inicia relaciones en el exterior, brindando garantías de alta capacidad de distribución en el mercado local, elemento de gran interés para empresas que deseen invertir en el país colombiano. Una vez iniciadas relaciones, la capacidad de aprendizaje y recursos de la empresa colombiana brinda las condiciones para hacer ofertas importantes de adquisición, en donde las dos empresas se vean beneficiadas, este método de internacionalización, garantiza la entrada del Grupo Nutresa a otros países con una resistencia y riesgo menor, ya que si las condiciones no son las ideales, el grupo desiste desde el momento que así lo desee, previendo comportamientos del mercado a través de la primera experiencia comercial con las empresas aliadas.

Para finalizar, el Grupo Colombiano año tras año adelanta procesos de internacionalización de gran impacto a nivel de estudio, la empresa proyecta sus futuras conquistas en el país Brasileiro y chileno, las líneas utilizadas para estos fines serán en el país Brasileiro el chocolate de mesa ya que las principales bebidas en este país son a base de plantas, por otro lado Brasil como gran competidor en la línea de café no torna atractivo para la empresa Colombiana iniciar relaciones por esa línea.

BIBLIOGRAFÍA

BARBER, J. y SUÁREZ S. (2001), “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”. Revista ICADE Número 52 Enero - Abril 2001 Universidad Pontificia Comillas, Madrid

BILKEY, W.J.y TESAR, G. (1977), “The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, 8, 1977, pp. 93-98.

BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.

BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1979): "A Theory of International Operations" en (M. Chertman y J. Leontiades, ed.) *European Research in International Business*. Amsterdam: North–Holland.

CALOF, J. y BEAMISH, P (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, Vol.4, No.2, pg. 115-131.

CASSON, M. C. (1987): *The firm and the Market*. Oxford: Basil Blackwell.

CAVUSGIL, S. (1980), "On the Internationalization Process of Firms", in *European Research*, 8, November, pp. 272-281.

COASE, R. (1937), "The Nature of The Firm", *Economica* 4 (13-16) November, pp 386-405

DUNNING, J. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Urwin.

DUNNING, J. H. (1988a): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, vol. 19, 1–31.

DUNNING, J. H. (1988b): *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.

DUNNING, J. H. (1992): *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Wokingham: Addison–Weslwey.

DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M.(1998): "The geographical sources of competitiveness of multinational enterprise: An econometric analysis". *International Business Review*, 7, 115–133.

HYMER, S. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm -A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". Journal of International Business Studies, 8:23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1990) "The Mechanism of Internationalisation". International Marketing Review, 7(4):11-24

JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988): "Internationalisation in industrial systems: a network approach", en (N. Hood y J.E. Valhne, eds.), Strategies in Global Competition. Crom Helm: Dover.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm– A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". Journal of International Business Studies, 8, 23–32.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM–Paul, F. (1975): "The Internationalisation process of the Firms: Four Swedish Case Studies". Journal of Management Studies, 305–22.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, 25, 625–45.

KOJIMA, K. (1973): "A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment". *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14, 1.

KOJIMA, K. (1982): "Macroeconomic versus international business approach to foreign direct investment". *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23, 630–40.

LALL, S., *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, Wiley-IRM. Londres, 1983.

MCGUINNESS, N.W. y LITTLE, B. (1981): "The influence of product characteristic on the export performance of new industrial products". *Journal of Marketing*, 45, 110–122.

MELIN, L. (1992): "Internationalization as a Strategy Process". *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.

NACIONES UNIDAS (1994): *Liberalizing International Transactions in Services: A Handbook*, Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, No. de venta: E.94.II.A.11.

ODEBRECHT, E. (2001), "Suceso exportado Odebrecht: US\$ 4,5 bilhoes/ano de faturamento mundo afora Revista Ícaro Brasil – Rio de Janeiro abril pp 13-23

ODEBRECHT, N.(1999) Sobreviver, crecer e perpetuar. TEO. Fundacao Odebrecht, Salvador

PORTER, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.

REID, S. (1982), "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms", in Export Managment: An International Context, New York, Praeger Ed, pp. 18-38.

RUGMAN, Alan M. A Transaction Cost Approach to Trade in Services, Discussion Paper, Series on Trade in Services, Institute for Research on Public Policy, enero de 1987.

TOLEDO et al. Planificación estratégica de empresas turísticas. Propuesta de un modelo. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, Buenos Aires, 2002.

TURNBULL, P. W. (1987), "A challenge to the stages theory of the internationalization process. I: Managing Export Entry and Expansion. Concepts and Practice" (Rosson, P. J. & Reid, S. R. eds.). New York: Praeger.

UNCTAD, Transfer and Development of Technology in a Changing World Environment: The Challenges of the 1990s (TD/B/C.6/153), Ginebra, 25 de enero de 1991, p. 12.

VANDERMERWE, S., y CHADWICK, M., (1989), "The Internationalization of Services", *The Services Industry Journal*, January, 79-93.

VERNON, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80 (1), 190–207.

WILSKA, K (2002) Host country determinants of FDI in Latin America. Kirjapaino, Turku,

WIND, Y., S. P. DOUGLAS y H. V. PERLMUTTER. (1973), "Guidelines for Developing International Marketing Strategies". *Journal of Marketing* (April): 14-23.

YIN, R (2001) Case Study Research. Sage Publications, California

Revista Semana, "Huracán Argos", Bogotá, Colombia, Octubre (2005).

Ruelas, A., "Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande"; *Harvard Business Review*, América Latina, Febrero (2004).

Salas, A., “Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización”; Revista de la cepal (1998), 65.

Suárez, F. and Oliva, R., “Learning to compete: transforming firms in the face of radical environment change”; Business Strategy Review (2002), 3.

Toulan, O., “Internationalization reconsidered: the case of Siderar”; Sloan Working Papers (1997), 3938.

Toulan, O., “The impact of market liberalization on vertical scope: the case of Argentina”; Strategic Management Journal (2002), 6.

UNCTAD, “World Investment Report”; Geneva, 1998.

UNCTAD, “World Investment Report”; Geneva, 2005.

Whitmore, K., Lall, S., and Hyun, J., “Foreign direct investment from the newly industrialized economies”, Industry and Energy Department, The World Bank, Working paper 22 (1998).

WEB

www.bolsayrenta.com/formas/687/20110609%20Investigaciones%20Economicas%20Emision%20Nutresa.pdf

ANEXOS

ENTREVISTA NACIONAL DE CHOCOLATES

NOMBRE: _____

APELLIDOS: _____

EMPRESA: _____

TELEFONO: _____

¿Cuál es la definición de usted mismo como ejecutivo?

¿Piensa usted que se debe apostar por el talento de los jóvenes ejecutivos profesionales, pero sin renunciar al valor que genera la experiencia?

¿Realiza usted diagnósticos del comportamiento de los distintos mercados para tomar decisiones en pro del mejoramiento e internacionalización de la empresa?

¿En la cabeza del líder ejecutivo debe estar el diseño de las estrategias a seguir para la obtención de resultados de la organización, qué piensa usted de esta afirmación?

¿Qué tipo de perfil profesional requiere el personal ejecutivo de una empresa con clara vocación internacional?

¿Considera usted que toda empresa debe afianzarse en su lugar de origen?

¿Qué factores considera claves en la evolución y desarrollo positivo de la empresa y cómo deben ser gestionados?

¿Según su experiencia, en que ha mejorado el panorama de Nacional de Chocolates (Nutresa)?

¿De acuerdo a su experiencia y conocimiento, que incidencia ha tenido el proceso de internacionalización de la empresa desde el modelo Uppsala?}

¿Por qué seleccionaron el modelo Uppsala para el proceso de internacionalización de la organización?

¿Qué impacto ha tenido el proceso de internacionalización de la empresa tanto a nivel organizacional como de gestión?

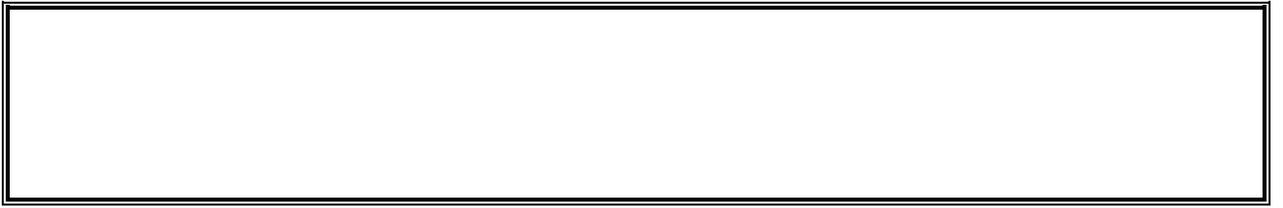
¿Cómo se identificaron los diferentes nichos del mercado en el proceso de internacionalización?

¿Cómo se detectaron las diferentes líneas de negocio en el proceso de internacionalización?

¿Podría usted mencionar algunas de las estrategias desarrolladas por la organización para implementar en el proceso de internacionalización?

¿El proceso de internacionalización bajo el modelo Uppsala han traído consecuencias positivas o negativas? Podría explicarme el por qué cualquiera que sea el caso?

Muchas gracias por responder y brindarnos la oportunidad de comprender más a fondo dicho proceso de internacionalización de tanta importancia para las empresas colombianas como modelo a seguir.



ANEXO B (Ubicación de plantas productoras y distribución de Grupo Nutresa)





★ Plantas en 8 países

◆ Distribución en 12 países

- | | |
|----------------|----------------------|
| Colombia | México |
| Costa Rica | Nicaragua |
| Ecuador | Panamá |
| El Salvador | Perú |
| Estados Unidos | República Dominicana |
| Guatemala | Venezuela |