

- + Una de las multilatinas más exitosas de Colombia ingresa a la categoría de latina global

# Grupo Nutresa encuentra su 'receta' para conquistar el mundo

Foto: Shutterstock

Una de las conclusiones de la investigación es que el Grupo Nutresa siguió, principalmente, el modelo de Uppsala, que describe la internacionalización de las empresas como un proceso secuencial en el que estas, a medida que adquieren conocimientos en países o mercados cercanos y similares, aumentan sus compromisos en el contexto internacional.

Desde 1960 y hasta la fecha, esta empresa ha seguido el camino de la internacionalización como base de su crecimiento. Una investigación de María Andrea De Villa, profesora de EAFIT, analiza las elecciones en el ámbito corporativo que este grupo realizó sobre su estrategia de internacionalización, entre 1960 y 2014.

Son pocos, por no decir que no existen, los casos documentados sobre el proceso de internacionalización de las empresas colombianas, pues los estudios generalmente buscan mostrar las experiencias exitosas de compañías del primer mundo.

Eso fue lo que motivó a la profesora María Andrea De Villa Correa para realizar su investigación *De multilatina a latina global: descubriendo las elecciones a nivel corporativo sobre estrategia de internacionalización del Grupo Nutresa*, que hace parte de la información y de la experiencia que se comparte con los ejecutivos que asisten a los programas de Alta Dirección y a la maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT.

Para entender un poco este proceso, en su estudio la profesora De Villa inicia con un contexto histórico latinoamericano que se remonta a 1890, año en que la primera empresa en convertirse en multilatina fue la productora de zapatos argentina Alpargatas. Luego de ese hito hubo que esperar hasta 1980 para que las multilatinas emergieran, se expandieran y se diera una "ola" orientada a emprender operaciones en mercados diferentes al propio.

En Colombia no es un secreto que Medellín es la cuna de las multilatinas y que el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) tiene entre sus empresas varios casos exitosos, que repiten año tras año en el *ranking* de multilatinas de la revista *América Economía*. (Ver 'El perfil de la multilatina').

Cuando una empresa define avanzar por la senda de la internacionalización, sostiene la profesora María Andrea, puede ser útil conocer experiencias exitosas como la del Grupo Nutresa, sin que este caso constituya necesariamente "una receta", ya que cada empresa debe establecer su propia ruta de internacionalización.

"Cuando compartimos el caso del Grupo Nutresa con los participantes de nuestros programas, nuestro propósito es ayudarles a estructurar o repensar su estrategia de internacionalización. El estudio de este caso no pretende ser prescriptivo, sino proveer un recuento detallado de las decisiones estratégicas de la empresa como insumo para que las compañías y sus directivos desarrollen su estrategia de internacionalización", explica la profesora De Villa.

## Modelo Uppsala

El Grupo Nutresa desarrolló su estrategia de internacionalización en varias etapas basadas en de-

cisiones estratégicas. Esto le permitió afianzar sus operaciones en América Latina y luego saltar a la arena global al llegar a Norteamérica, Asia, Europa, África y Oceanía. De esta manera, entre 1998 y 2015, las ventas internacionales del grupo pasaron de 10.9 millones de dólares a 1.1 billones de dólares. (Ver 'Grupo Nutresa: evolución de su estrategia de internacionalización (1960-2014)').

Este último paso es el que convirtió al Grupo Nutresa en una latina global, término utilizado por Lourdes Casanova –profesora de la Escuela de Administración Samuel Curtis Johnson y directora académica del Instituto de Mercados Emergentes, de la Universidad de Cornell–, para definir a las compañías latinas que operan en su región y que además instalan operaciones propias en otros dos continentes más allá de Latinoamérica.

El Grupo Nutresa, con su estrategia de internacionalización, afianzó sus operaciones en América Latina y luego saltó a la arena global al llegar a Norteamérica, Asia, Europa, África y Oceanía.

Una de las conclusiones de la investigación es que el Grupo Nutresa siguió, principalmente, el modelo de Uppsala, que describe la internacionalización de las empresas como un proceso secuencial en el que estas, a medida que adquieren conocimientos en países o mercados cercanos y similares, aumentan sus compromisos en el contexto internacional.

De hecho, la estrategia de internacionalización del Grupo se hizo de manera secuencial: primero inició en el mercado regional, donde hay cercanía geográfica y afinidad cultural. Luego, incursionó en países cada vez más lejanos y diferentes, lo que se constituye en un reto para las compañías de países emergentes.

Por otra parte, al internacionalizarse, la profesora De Villa recomienda a los empresarios preguntarse ¿cuál es el propósito de su estrategia de internacionalización? Esta cuestión es importante toda vez que una empresa puede buscar convertirse en un jugador global o crecer para luego ser adquirida.

Finalmente, la investigadora afirma que la motiva acompañar a las empresas colombianas en la concepción y el desarrollo de su estrategia de internacionalización, dado que está en el quehacer de la Universidad EAFIT apoyar el desarrollo empresarial y, "si en el futuro no se consolidan jugadores globales de origen colombiano, esto sería preocupante para el país".

La profesora De Villa destaca esta frase del profesor David Collis de la Universidad de Harvard: "No hay una estrategia ideal que le sirva a todas las empresas bajo todas las circunstancias, más bien hay diferentes opciones estratégicas poderosas y exitosas si se escogen en el momento adecuado, para la industria correcta y si se implementan de manera eficiente".

Foto: Shutterstock

### Grupo Nutresa: evolución de su estrategia de internacionalización (1960-2014)

Desde 1960	1990-1994	Desde 1995 en adelante	2004 - 2014
Exportaciones (Modelo de sustitución de las importaciones)	Alianza para distribuir exportaciones (Consenso de Washington)	Operaciones de distribución propias y definición de una región estratégica	Plataformas de producción
Exportaciones de superávits de producción	Alianza temporal	Creación de operaciones de distribución propias	Adquisiciones en región estratégica
Exportaciones a distribuidores	Conocimiento sobre mercados extranjeros	Definición de región estratégica basada en "Competitividad" (2002)	Objetivos de adquisición: empresas con buena administración, distribución y marcas
Exportaciones para atender órdenes de compra	Consolidación de equipo internacional	Construcción de marca	Mejores orígenes para los mejores destinos
Rentabilidad marginal	Continuas y más rentables operaciones internacionales	Conocimiento sobre consumidores extranjeros	Sinergias
Falta de conocimiento sobre mercados extranjeros		Adaptación de productos	

## La bitácora de una multilatina

El líder de la estrategia de internacionalización del Grupo Nutresa, Carlos Enrique Piedrahita Arocha, quien fuera su presidente por 15 años (2000-2015), época clave para el proceso de fortalecimiento del grupo empresarial y de su expansión en los mercados internacionales, documentó su experiencia en el libro *Bitácora de una multilatina: la estrategia de Nutresa*.

+

Entre 1998 y 2015, las ventas internacionales del Grupo Nutresa pasaron de 10.9 millones de dólares a 1.1 billones de dólares.

En esta publicación plantea cómo se vivió desde adentro dicho proceso de internacionalización,

que estuvo precedido por la apertura económica de los años 90. Entre los aciertos, Piedrahita destaca que en términos financieros la empresa multiplicó por 12 sus ventas totales, por 25 sus ventas internacionales, el Ebitda\* se multiplicó por 12 y el valor de la empresa por 18. En términos no financieros, la internacionalización fue de gran impacto para todas sus partes relacionadas y en la actualidad es una empresa más sostenible.

Para aquellos empresarios que quieren llegar a mercados externos, el libro también contiene 12 lecciones, de las que Piedrahita destaca las siguientes: la visión del negocio debe ser colectiva y contemplar la internacionalización, identificar su promesa de valor, seleccionar mercados, entender

## Investigadora

María Andrea De Villa Correa

Negociadora internacional, especialista en Mercadeo y MBA de la Universidad EAFIT. PhD en Administración de Cranfield University (Reino Unido). Profesora titular de la unidad de Alta Dirección y del Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, de la Universidad EAFIT. Su tesis doctoral fue nominada por la European International Business Academy y Stockholm School of Economics al Gunnar Hedlund Award 2012-2014, un premio que reconoce a las mejores investigaciones doctorales en el campo de los negocios internacionales. Área de interés: estrategia empresarial en el contexto de mercados emergentes.



Foto: Robinson Henao

María Andrea De Villa estudió el caso de internacionalización del Grupo Nutresa, al que considera como referente, pero reitera que cada empresa debe trazar su propio proceso de internacionalización de acuerdo a sus recursos, definición y visión del negocio.

## El perfil de la multilatina

La idea de crear un *ranking* de multilatinas es de la revista chilena *América Economía*, que cuenta con una trayectoria de más de 30 años analizando la realidad económica de la región.

Desde los inicios de esta clasificación, el Grupo Nutresa fue de los primeros colombianos en aparecer en el listado y se ha mantenido a través de los años, debido a que se ha ido fortaleciendo con adquisiciones y fusiones.

Según la revista, el *ranking* tiene en cuenta a las empresas de origen latinoamericano con ventas por sobre 250 millones de dólares anuales, operaciones relevantes en al menos dos países diferentes al de origen y estas cuatro dimensiones: porcentaje de ventas anuales logradas fuera del país de origen, porcentaje de empleados fuera del país de origen, mercados en los que operan según la zona geográfica y condicionantes de la expansión.

muy bien los otros mercados, ser ágiles, audaces y perseverar ante las dificultades.

Por último, como los mayores obstáculos para emprender el camino de la internacionalización destaca la baja productividad del país, los altos costos logísticos, la burocracia, los altos niveles de tributación y la corrupción. Todo emprendedor debe enfrentarse a eso pero, más que nada, al miedo a romper las amarras y ser capaz de llegar a mercados con culturas muy diferentes a la colombiana.

\*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Ebitda), que traduce: ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.



Foto: cortesía Carlos Enrique Piedrahita Arocha

Carlos Enrique Piedrahita Arocha, quien fuera presidente del Grupo Nutresa por 15 años (2000-2015), destaca en su libro que en términos financieros la empresa multiplicó por 12 sus ventas totales, por 25 sus ventas internacionales, el Ebitda se multiplicó por 12 y el valor de la empresa por 18.