

Artículo de Investigación

Estrategias de crecimiento y mercadeo de las multilatinas: caso Nutresa de Colombia

Growth and marketing strategies of multilatinas: Nutresa de Colombia case

Giuseppe Vanoni Martínez¹: Politécnico Grancolombiano, Colombia.

gvanoni@poligran.edu.co

Alfonso Omaña Guerrero: Universidad de Los Andes, Venezuela.

alfonsomana@ula.ve

Fecha de Recepción: 26/11/2024

Fecha de Aceptación: 28/12/2024

Fecha de Publicación: 02/01/2025

Cómo citar el artículo

Vanoni Martínez, G. y Omaña Guerrero, A. (2025) Estrategias de crecimiento y mercadeo de las multilatinas: caso Nutresa de Colombia. Título en español [Growth & marketing strategies of multilatinas: Nutresa de Colombia case] *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2858>

Resumen

Introducción: Este documento explora cómo el grupo Nutresa, en su estructura organizacional como multilatina, ha desarrollado sus estrategias de crecimiento y mercadotecnia mediante combinaciones adecuadas entre sus unidades de negocio. **Metodología:** Se aplica el pentágono estructurado de análisis estratégico junto con el modelo de Quivy y Campenhoudt. **Resultados:** Nutresa opera como una multilatina multinegocios y multicanal, lo que sostiene su internacionalización. **Discusión:** compete en un sector global maduro bajo la presión simultánea de marcas propias, volatilidad de commodities (cacao/café) y convergencias regulatorias (etiquetado frontal), respondiendo con cumplimiento como barrera, gobernanza integrada y analítica comercial para sostener crecimiento orgánico. **Conclusiones:** consolida ventaja competitiva vía diversificación relacionada + especialización, apalancada en I+D+i (Vidarium) y omnicanalidad, aunque con límites por el poder de compra de los detallistas y la presión sobre márgenes.

¹ Autor Correspondiente: Giuseppe Vanoni Martínez. Politécnico Grancolombiano (Colombia).

Palabras clave: América Latina; agroalimentario; agroindustria; distribución; dominios de actividades estratégicas; innovación; modelo de negocio; estrategia.

Abstract

Introduction: This document explores how Grupo Nutresa, through its organizational structure as a multilatina, has developed growth and marketing strategies by leveraging effective combinations across its business units. **Methodology:** The structured strategic analysis pentagon is applied together with the Quivy and Campenhoudt model. **Results:** Nutresa operates as a multi-business, omnichannel multilatina, which supports its internationalization. **Discussion:** It competes in a mature global industry under simultaneous pressure from private-label brands, commodity price volatility (cocoa/coffee), and regulatory convergence (front-of-pack labeling), responding through compliance as a barrier, integrated governance, and commercial analytics to sustain organic growth. **Conclusions:** It consolidates competitive advantage through related diversification plus specialization, leveraged by R&D&I (Vidarium) and omnichannel capabilities, albeit constrained by retailers' buying power and margin pressure.

Keywords: Latin America; agri-food; agribusiness; distribution; strategic activity domains; innovation; business model; strategy.

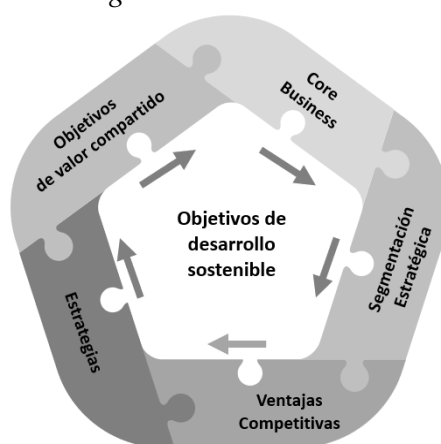
1. Introducción

Este documento explora cómo el grupo Nutresa, en su estructura organizacional como multilatina, ha desarrollado sus estrategias de crecimiento y mercadotecnia mediante combinaciones adecuadas entre sus unidades de negocio con especialización y diversificación relacionadas con sus dominios de actividad estratégica y con los diferentes tipos de canales que emplea como parte de sus acciones comerciales de internacionalización de sus actividades empresariales.

Como parte del desarrollo de este caso de investigación, se aplica el pentágono estructurado de análisis estratégico (Guerrero, Vanoni y Omaña, 2022), que permite interpretar la dinámica competitiva en la que se desenvuelve este grupo económico agroalimentario colombiano (figura 1).

Figura 1.

Pentágono estructurado de análisis estratégico



Fuente: Guerrero, Vanoni, Omaña (2022).

Asimismo, se analizan las decisiones estratégicas que la empresa aplica, ya sea en su portafolio, así como las vías y modos en que se desarrolla para su crecimiento corporativo. El artículo también integra los análisis de los reportes corporativos actualizados al año 2025, que se contrastan con la literatura especializada sobre las multilatinas, la estrategia corporativa, el modelo de las fuerzas de Porter y la comprensión de las diferentes normas y restricciones propias del ingreso a mercados internacionales donde la prioridad estratégica es la adaptación a los requerimientos de los mercados y clientes.

Con base en lo mencionado el objetivo central de esta investigación es el de analizar cómo el grupo Nutresa construye y sostiene su ventaja competitiva en mercados internacionales mediante la coordinación y alineación de sus dominios de actividad estratégica

Finalmente, el caso brinda aprendizajes totalmente transferibles para directivos del sector agroalimentario, que enfrentan problemas de internacionalización y de alta rivalidad en las decisiones de expansión internacional.

2. Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo una perspectiva de tipo cualitativa, con el objetivo de comprender y describir el fenómeno, el cual de acuerdo con la situación abordada se vincularon con un paradigma interpretativista (Balcazar, González-Arratia, Gurrola y Moysén, 2013).

Metodológicamente, la investigación se adhirió a la trayectoria que Quivy y Campenhoudt (2005) sugieren para las investigaciones en ciencias sociales, caracterizada por tres momentos claramente definidos.

- A. Fase de ruptura. Es el primer camino que toma la investigación, ya que es en este momento cuando el investigador plantea su pregunta inicial, producto de una serie de lecturas que despejan la incógnita que genera una problemática de investigación, al eliminar las falsas pruebas existentes al respecto de una temática.
- B. Fase de estructuración. Esta etapa solo se da cuando la lógica del fenómeno supuesta por el investigador queda más claramente explicada. La construcción de un marco teórico es necesaria para una comprobación fructífera, ya que permite al investigador adoptar posturas epistemológicas que le permiten comprender su objeto de estudio y de trabajo.
- C. Fase de comprobación. Esta fase incluye la observación, el análisis de la información y las conclusiones que el investigador elabora.

Para la aplicación de las tres fases se realizó:

- 1) la búsqueda de información de tipo exploratorio, a fin de encontrar diversas posturas al respecto de la empresa motivo de estudio,
- 2) la lectura y el análisis de fuentes bibliográficas como *journals* identificados principalmente en bases ISI y Scopus, recurriendo a operadores booleanos, cadenas de búsqueda junto con el análisis de documentos referentes al caso específico de estudio, libros publicados por expertos en el tema y publicaciones de la propia empresa motivo de estudio,

- 3) la construcción de los resultados del objeto de estudio;
- 4) finalmente se desarrollaron las conclusiones.

2.1. Métodos

Considerando, en particular,

- 1) la estrategia de investigación implementada,
- 2) la aproximación cualitativa asumida,
- 3) el paradigma interpretativista en el que se inscribe el trabajo y
- 4) la naturaleza de la situación estudiada se privilegió para este trabajo el uso de la entrevista semiestructurada a cuatro testigos privilegiados junto con el análisis documental.

2.2. Tipo de datos empleados

Los métodos utilizados permitieron recabar datos de tipo cualitativo, específicamente los siguientes:

- 1) el audio de las entrevistas,
- 2) la transcripción de estos audios, es decir, páginas de texto correspondientes a los mismos,
- 3) los documentos de la organización y del contexto de esta que fueron recabados durante el trabajo de campo de la investigación,
- 4) la transcripción de las entrevistas realizadas.

3. Resultados

3.1. Dominios de actividad estratégica (DAE) del grupo Nutresa

Nutresa desarrolla sus estrategias comerciales como empresa agroalimentaria con una estructura multinegocio y multicanal, en la que su especialización se centra en la producción de alimentos de consumo masivo, apalancada por el liderazgo que representa la marca corporativa y, además, por sus estrategias de desarrollo, investigación e innovación (I+D+i), con una amplia cobertura de distribución y logística.

Su portafolio de productos está dividido en ocho categorías claramente diferenciadas, denominadas por la empresa como unidades de negocio de alimentos (UNA), las cuales son: galletas, café, embutidos, chocolates, helados, pastas, Tres Montes Lucchetti y alimentos al por menor. Este diseño les permite alcanzar una ventaja competitiva, de acuerdo con Treacy y Wiersema (1995), mediante la consolidación de una estrategia centrada en dos elementos de la disciplina de valor, sus operaciones y el desarrollo de productos que sustentan su estrategia de diversificación relacionada.

En este contexto, los resultados de esta investigación arrojan siete dominios de actividad estratégica, siendo los alimentos empacados uno de los DAE con mayor rotación y con los que ha consolidado su posición como grupo agroalimentario tanto en Colombia como en otros países de América Latina y en otros continentes, donde ya tiene más de veintitrés años de internacionalización.

En este aspecto, el negocio de cárnicos fríos, así como el de galletas, representan las DAE de mayor facturación, las cuales poseen una profundidad de categoría superior al resto y una cobertura geográfica en la que lideran los canales modernos y los tradicionales. Este DAE se ve fortalecido por la presencia de marcas reconocidas y por un manejo operativo altamente eficiente, que les permite alcanzar economías de escala y desarrollar estrategias de precio-valor diferencial en los mercados locales e internacionales.

Un segundo DAE es el de Tresmontes Lucchetti, que incorpora productos culinarios, bebidas frías y soluciones de consumo para el hogar. Su presencia internacional se observa en países como Chile y en mercados adyacentes, al desarrollar sus estrategias valiéndose de las distintas estacionalidades y de la transferencia de su *know-how* comercial y operativo entre las naciones de esa región.

Por su parte, el Retail Food, como tercer DAE, integra un portafolio de marcas orientadas al consumo inmediato y cumple una doble función estratégica. Una de ellas es generar flujos de caja diversificados, con menor dependencia de las categorías empacadas, y la otra es actuar como un laboratorio de insights y, a la par, de la creación de marcas en el punto de venta.

La presencia en Food Service propicia un liderazgo en Colombia, sobre todo gracias a las plataformas especializadas como Atlantic Food Service y la Recetta, con una profundidad de línea de más de 2500 referencias para brindar servicio a clientes gastronómicos e institucionales.

Con base en lo mencionado, la combinación de Retail Food y FoodService consolida la capilaridad comercial a la vez que actúa como barrera de entrada para competidores potenciales, al integrar el conocimiento del consumidor final con las relaciones de largo plazo que se buscan en el comercio B2B.

A través de la red internacional de ventas, el cuarto DAE se consolida mediante sus estrategias de segmentación, que generan sinergias al estar coherentemente alineadas con sus canales de distribución. Sus equipos comerciales se desarrollan principalmente para generar relaciones de largo plazo con sus clientes en los países donde están presentes, a la vez que, como parte de su agregación de valor, crean ofertas diferenciadas que aseguran una adecuada penetración de mercado, lo que beneficia la disponibilidad y la rotación adecuada de sus productos.

Estas acciones se consolidan en dieciocho países de Latinoamérica, reforzando las características de empresa multilatina que sabe manejar estrategias de portafolios y precios diferenciados entre las diferentes geografías que atiende.

La I+D+i constituye el quinto DAE orientado a la nutrición, siendo Vidarium el centro de investigación de Nutresa, que, mediante el desarrollo de menús y productos saludables, cumple con las expectativas de sus consumidores que buscan hábitos y estilos de vida sanos.

Este dominio de actividad estratégica mira prospectivamente hacia el 2030, al alinear su portafolio con tendencias regulatorias globales. Por ello internaliza la investigación aplicada y transfiere los resultados en estrategias de innovación sostenible, buscando una diferenciación más allá del precio.

Nutresa Ventures, como sexto DAE, hace foco en inversiones, adicionalmente al de nutrición ya mencionado en go to market y nuevas formas de generar relaciones a largo plazo, tanto B2B como B2C. Esto da apertura a una nueva ventana estratégica relacionada con capacidades digitales y soluciones de eficiencia que pueden ser incorporadas en las unidades de negocios como camino al crecimiento. Sin lugar a duda, esto mejora la no dependencia de la tradicional innovación orgánica, volviéndose más disruptivo y entendiendo necesidades diferentes de los mercados en cuanto a nuevos gustos, preferencias o cambios abruptos de hábitos de consumo.

En la búsqueda de alcanzar una ventaja competitiva basada en una relación duradera con los clientes, el séptimo DAE integra el e-commerce y la analítica comercial. A fines del año 2024, el reporte con base en esta estrategia evidenció 85.000 iniciativas digitales y alcanzó 160.000 órdenes mensuales en Colombia

Aunque este DAE es totalmente transversal a la organización, se ha convertido en una estrategia de creación de valor sostenible. Dicho esto, si consideramos el pentágono estructurado de análisis estratégico aplicado a Nutresa, estas acciones estimulan el crecimiento orgánico al incrementar las compras y la mejora de las actividades comerciales por punto de venta, lo que genera un mecanismo de defensa frente a la desintermediación.

Como hemos podido observar, el desempeño y la sostenibilidad empresarial son los parámetros que determinan los criterios de inversión o desinversión, sea en el portafolio o en la creación de valor agregado. Lo que se evidencia en los resultados financieros del año 2024 que arrojaron un EBITDA de 12,8% (creció en 15% respecto al año anterior), producto de las ventas de 18,8 billones de COP, ingresos que crecieron en un 4% respecto al 2023 (Nutresa, 2025).

3.2. Segmentación estratégica del grupo

Desde su fundación en 1920 como Compañía Nacional de Chocolates, ha mantenido su visión corporativa y su core business caracterizado por la diversificación relacionada que termina en una estrategia de especialización en productos alimenticios, respaldada por su propósito superior de construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos.

Grupo Nutresa se segmenta primero considerando su estrategia corporativa y multicanal, lo que les facilita, producto de su experiencia, organizar su portafolio en las distintas categorías (soportadas por sus unidades de negocios de alimentos) y geografías que atiende.

Desde su óptica de multilatinidad, su estrategia de comercialización, en toda su extensión, garantiza dos elementos clave de penetración de mercados internacionales, que son: la disponibilidad de los productos en la góndola de los canales detallistas en general y la periodicidad con que se los atiende. Lo que se reafirma con el *go to market*, cuyo fin es el de capturar la demanda de consumidores en cada país en el que se encuentra.

En la segmentación B2C, la pauta la establecen las ocho unidades de negocios que poseen, las mismas que actúan como segmentos-categorías que van adaptando su estrategia de mercadeo y de ventas de acuerdo con las características de consumo de cada país (de manera individual) y de los canales que emplean para acercarse al cliente final.

Aquellos segmentos que son de consumo inmediato son atendidos por el Retail Food y, de manera institucional, se consolida un frente comercial con Food Service (La Recetta y Atlantic Service), lo que crea un segmento B2B y *off premise* y *on premise*. Esta manera de abordar los mercados por categoría-canal permite generar estrategias del mix de marketing por país.

La segmentación basada en atributos de salud y bienestar permite desarrollar microsegmentos de perfil nutricional que integran criterios de sostenibilidad y de cumplimiento normativo por país. En palabras del pentágono estructurado, se produce un fortalecimiento de la propuesta de valor en cada segmento, lo que refuerza las barreras de imitación y, por algún tiempo, las de sustitución.

Sintetizando este apartado, Nutresa segmenta sus mercados desde tres ópticas claramente establecidas: 1) Dónde y por qué canal compra sus clientes, 2) qué necesidades tienen sus segmentos y 3) cómo es el comportamiento digital de sus segmentos. Estos enfoques se coordinan bajo una gobernanza de desempeño integrada que involucra directrices de gestión y responsables de las métricas establecidas para que las decisiones de crecimiento por inversión sean estratégicamente coherentes con su realidad de empresa multilatina.

3.3. Análisis competitivo del sector agroalimentario global

La competencia global en el desarrollo de productos agroalimentarios guarda una combinación adecuada entre la madurez de las categorías, los ciclos volátiles de los costos (por país), los canales de distribución, en particular los detallistas, que presionan por condiciones comerciales en las que la obtención de precios más bajos es la norma (Euromonitor, 2025).

Los fabricantes, dada la variabilidad de los mercados, se han visto en la necesidad de diferenciar sus productos alimenticios considerando la salud como la estrategia óptima, junto con la conveniencia y la omnicanalidad. Esto sucede principalmente en Europa y Norteamérica, donde los supermercados y tiendas minoristas especializadas presionan con marcas propias, lo que, de acuerdo con Porter y Kramer (2011), intensifica la rivalidad y comprime los márgenes de rentabilidad del sector (Pasirayi y Richards, 2023).

Por estos motivos, para una multilatina como Nutresa, estos escenarios exigen gestionar precios por país, lo que implica desarrollar estrategias del mix de marketing desde varios enfoques y consolidar la innovación para sostener rentablemente las operaciones, donde las marcas privadas se fortalecen en la categoría culinaria en los formatos detallista de descuento minorista y clubes (Euromonitor 2025).

Sobre esto se deben incorporar los contrastes que surgen en los costos y las ofertas de productos no diferenciados provenientes principalmente de América y África como lo son el aceite, café cacao, lácteos y hasta los mismos empaques (Nutresa, 2025).

Al respecto, vale mencionar que los problemas climáticos y logísticos se han incrementado, lo que aumenta el valor de los contratos de largo plazo y altera la flexibilidad de las plantas de producción. En este sentido, para el grupo Nutresa, las prácticas de abastecimiento responsable y la productividad en las compras sirven como mecanismo de fortalecimiento de su posición competitiva frente a los proveedores.

Por otra parte, las regulaciones globales y locales por país obligan a la empresa a ajustar el diseño de sus empaques debido a la tendencia a adoptar mundialmente etiquetados frontales y a restringir productos con nutrientes críticos (sodio, grasas saturadas y trans, azúcares, entre otros) tanto en países de América como en Estados Unidos, Malasia, Filipinas y Sudáfrica, donde opera Nutresa.

3.4. Las cinco fuerzas competitivas en el sector

Al analizar el modelo de las cinco fuerzas competitivas, encontramos que esta multilatina al competir en la industria global de alimentos, que es madura y fragmentada, debe gestionar sus actividades de marketing por medio de estrategias de diferenciación en particular en nutrición y salud. Más aún, cuando la evidencia demuestra que las marcas propias, principalmente en América Latina, crecen, lo que incrementa la rivalidad entre los competidores existentes (Euromonitor, 2025).

Bajo este escenario, los productos sustitutos ganan terreno en un sector en que se compite por canales de distribución y por ocasiones de compra, lo que pone a disposición de los mercados productos *me too* de las marcas privadas, con atributos muy similares, pero con precios más bajos.

Los estudios sectoriales muestran que las megamarcas dominantes, en su lucha por minimizar el impacto de los sustitutos, aplican varias estrategias, entre las que más se destacan: la reconfiguración del portafolio, su ampliación y la aplicación de estrategias de marketing con el objetivo de bloquear su accionar competitivo para ganar mayor poder de negociación sobre ellos.

Nutresa aprovecha esto valiéndose de su I+D+i desarrollada por Vidarium, al aplicar reformulaciones en su portafolio y la mejora del desempeño nutricional como una forma de mitigar la sustitución de sus productos por estrategias de precios de los competidores (fabricantes o marcas privadas) y en países con límites de nutrientes críticos.

En este sector, el poder de compra se centraliza en las cadenas de detallistas y los discounters, que debido a sus pedidos, tienen una alta capacidad de ejercer su poder de negociación como compradores, lo que les permite imponer condiciones comerciales de cantidades, tiempos de entrega, precios, descuentos, extensiones en fechas de pago, promociones especiales, condiciones de servicio, entre muchas otras opciones de presión.

En las investigaciones realizadas por Pasirayi y Richards (2023), se expresa que la relación entre los fabricantes y los detallistas en países emergentes es tensa y se destaca que la cuota de las marcas privadas crece lentamente con relación a lo que sucede en Europa. Sin embargo, el poder de negociación de los compradores detallistas se mantiene por encima de los fabricantes. Al respecto de América Latina, el aumento y crecimiento de los discounters y la importancia que tiene el precio hacen que la captura del punto de venta, la disponibilidad de producto y la frecuencia de atención comercial sea crítica.

Las ventas directas y las capacidades comerciales, tal como ocurre con Novaventa y los negocios B2B, contribuyen a reducir la dependencia de un único formato, a la vez que se equipara en un poder más balanceado.

Paralelamente, el frente digital B2B y B2C facilita la segmentación por comportamientos lo que incrementa la densidad de compra creando costos de cambio más suaves.

Cuando se trata del poder de negociación de los proveedores, estar expuesto a los commodities agroalimentarios los eleva en los típicos momentos de escasez. Para ejemplificar esto, en el año 2024 y en parte de 2025 se evidenciaron duplicaciones de precios en productos como el café y el cacao, lo que intensificó la volatilidad y, por supuesto, el traslado de costos al cliente comercial y al consumidor final (The Guardian, 2025).

En las cadenas agroalimentarias del cacao y del café predomina una estructura en la que el poder lo tiene el comprador y no quien lo fabrica. Esto es muy típico de observar en los grandes detallistas y en marcas que concentran la demanda y dictan las reglas del juego (Carodenuto *et al.*, 2025).

Nutresa, por su parte, como una forma de mitigar el riesgo inherente, realiza una combinación estratégica de compras con integración selectiva y contratos a largo plazo (Nutresa, 2024) a la vez que aplica estrictas métricas de productividad y prácticas de gestión de proveedores (sourcing estratégico), para minimizar algunos posibles problemas tales como los quiebres de abastecimiento, la propia volatilidad de costos, la conservación de rentabilidad, la pérdida de continuidad operativa y en particular el cumplimiento de los porcentajes de pedidos entregados completos y a tiempo (on time in full: OTIF)

Mientras que en los mercados con concentración local en productos como los lácteos y las grasas, los acuerdos de suministro y escala regional del grupo funcionan como una barrera defensiva contra las abruptas subidas de precios y las restricciones de la oferta de materia prima.

En el sector agroalimentario global, las barreras de entrada por país y por categorías de productos varían, siendo las más frecuentes las licencias, los estándares de calidad sanitaria, los contratos con los distribuidores (detallistas y mayoristas) y, lógicamente, los requisitos de capital.

En este sector, la evidencia muestra que, en los mercados emergentes, acceder a los supermercados impone barreras financieras y de cumplimiento. Al mismo tiempo, los competidores globales y los locales de tamaño grande con alta capitalización pueden ingresar en tanto logren acuerdos comerciales y de cobertura logística (Bowman y Theodorakopoulos, 2025).

Sin embargo, para Nutresa, esto sucede al revés, ya que su escala industrial y las redes de distribución que ha construido sirven como barreras de defensa en sus categorías núcleo, pero al ingresar a nuevos mercados geográficos, debe identificar a los detallistas que con una fuerte marca propia dificultan el acceso.

En este sentido y para minimizar dicho bloqueo, la empresa aplica una estrategia que funciona como pasarela de entrada y de crecimiento acelerado; esto, en particular, es evidente con el DAE, Tres Montes Lucchetti, donde generar acuerdos locales y con maquilas le permite un funcionamiento eficiente en los países que considera prioritarios.

En definitiva, el grupo Nutresa debe competir globalmente con un portafolio equilibrado y flexible, con fuertes componentes de innovación y rapidez en la ejecución de sus estrategias comerciales en cada una de las categorías que tiene y por país.

3.5. Interpretación de la dinámica competitiva del sector

Nutresa interpreta la dinámica competitiva global como una tríada de presiones, en la que destacan:

- 1) el crecimiento de las marcas propias de los detallistas en general,
- 2) las convergencias regulatorias y
- 3) los riesgos climáticos y logísticos que incrementan el valor de los insumos.

En estos tres aspectos, esta multilatina genera portafolios a la medida de cada país y de los canales que utiliza para alcanzar sus objetivos de mercadeo y ventas internacionales. También se vale de la figura de la reformulación con I+D, a la par que profesionaliza el llamado a la acción comercial mediante el *go to market*, valiéndose de su propia data acumulada por medio de sus sistemas tecnológicos para conseguir elevar la frecuencia y densidad de compra.

Mientras todo lo anterior ocurre, la organización financia su expansión mediante emisiones internacionales y disciplina de capital, lo que le da libertad de maniobra en países donde las barreras de entrada son muy altas y, por lo tanto, complejas de sortear.

Dentro de estos mismos procesos corporativos, reduce su dependencia de un solo capitán de canal al generar una red propia y al construir alianzas estratégicas que le favorecen en la cobertura en los más de ochenta países donde opera. Esto, en suma, representa el cumplimiento regulatorio, la toma de decisiones basada en data analítica y el desarrollo y fortalecimiento de canales para incrementar sus márgenes y maximizar su poder de negociación en los mercados en que se encuentra y a los que quiere ingresar.

3.6. Construcción de la ventaja competitiva del grupo Nutresa

La construcción de la ventaja competitiva de Nutresa se caracteriza por los siguientes puntos estratégicos:

3.6.1. Colombia como base para la construcción de su ventaja competitiva

Su ventaja competitiva se apoya en cuatro pilares interconectados y fortalecidos por el aprendizaje continuo que generan, siendo estos:

- 1) la capilaridad de la distribución y la ejecución comercial, ya que, debido a su arquitectura, existe prioridad en la cobertura y la frecuencia en los canales tradicionales y modernos. Esto es muy difícil de imitar para nuevos competidores potenciales o entrantes al sector, además de que, estratégicamente, le brinda la facilidad de incrementar su rotación de productos, principalmente de cárnicos y galletas.
- 2) su multicanalidad y las barreras de entrada, que se aplican por medio de Novaventa como operador líder de dispensadores y venta directa, lo que introduce costos de cambio casi imperceptibles. Así, en paralelo con Atlantic Food Service y La Reccetta, atienden el canal B2B y consolidan barreras de entrada con base en los contratos y en el servicio logístico.

- 3) investigación, desarrollo e innovación (ciencia aplicada) y venturing, por medio de Vidarium, que da el soporte de la ciencia genera y transferencia conocimiento en salud y nutrición principalmente, lo que le da una reputación técnica sólida que fortalece su poder de negociación con los compradores. Asimismo, esta base de conocimiento científico se acelera gracias a los programas desarrollados por Nutresa Ventures que exploran soluciones de sostenibilidad y productividad.
- 4) gestión de compras, disminuyen los choques de costos y reducen la volatilidad de insumos estratégicos.

3.6.2. Crecimiento global como multilatina

Debido al efecto de la experiencia alcanzada, la empresa puede escalar su ventaja competitiva en los mercados internacionales mediante rutinas organizativas y capacidades construidas en su clúster nacional. En este sentido, se fortalece la ventaja competitiva en los mercados externos mediante:

- 1) su red internacional y la replicación de rutinas operativas. En el primer caso, se trata de la adaptación flexible a las necesidades específicas y al poder adquisitivo de los mercados que atiende. Y, al respecto de las rutinas de servicio aplicadas en Colombia, estas se replican en mercados internacionales para no depender de un solo capitán de canal, lo que facilita el desarrollo de ofertas del mix de marketing en canales tradicionales, modernos o *discounters*. Esto implica que, como multilatina, el grupo internacionaliza sus ventajas de ejecución y de adaptación institucional,
- 2) plataformas regionales y gestión regulatoria: en el caso de la DAE Tres Montes Lucchetti, actúa como una catapulta de crecimiento en México y Chile, diversificando la estacionalidad y las matrices regulatorias. En paralelo, mediante la combinación de plantas locales con distribución propia y aliada, Nutresa obtiene economías de escala y de alcance, a la vez que disminuye el riesgo regulatorio al modular su portafolio con el soporte técnico de Vidarium.
- 3) omnicanalidad impulsada por datos y respuestas competitivas: el despliegue del comercio electrónico tanto en B2B como en B2C, sumado a la analítica comercial, favorece la segmentación de valor, lo que aumenta la densidad de compra y la frecuencia. Por su parte, ante la presión de las marcas propias, la respuesta pasa por la innovación acelerada, el desarrollo de extensiones de línea y los acuerdos estratégicos de servicio para mantener la diferenciación,
- 4) fortaleza de la cadena de abastecimiento y del compliance regulatorio, ofrece ventaja competitiva y permite sostener planogramas y estándares de servicio. Respecto a las regulaciones nutricionales y al etiquetado frontal obligatorio, exigen a Nutresa I+D y gobernanza de portafolio. Por ello, el soporte de Vidarium, y el cumplimiento de estándares se convierten en una barrera de imitación y un argumento comercial sólido ante los compradores institucionales y retailers globales.

3.7. Estrategias del grupo en su trayectoria empresarial

La estrategia central sobre la cual ha basado su crecimiento el grupo Nutresa ha sido la diversificación relacionada y la especialización en productos agroalimentarios, junto con la expansión geográfica (Medina, Constanzo y Sandoval, 2012). Estrategias que ha mantenido y consolidado a lo largo de su historia empresarial.

Al respecto de las estrategias de crecimiento en el *core business*, han impulsado un crecimiento orgánico en innovación y en extensiones de línea en marcas como galletas Noel, Colcafé Zenú, pastas Doria y Crem Helado.

Con relación al crecimiento inorgánico, adquirió Tres Montes Lucchetti, que atiende a Chile y México, y que suma bebidas instantáneas, snacks (Zuko y Krispo) y productos culinarios, lo que contribuye a su escalada internacional.

En lo referente al crecimiento conjunto, desarrolló operaciones con Starbucks Colombia como ejemplo de entrada y de incremento de escala en detallistas especializados en bebidas. Aunque en mayo del 2025 la empresa vendió el 30% de sus acciones a la mexicana Alsea. Con esta decisión, Nutresa busca consolidar su estrategia de focalización en las unidades de negocio donde tiene mayor participación e influencia operativa (Torres, 2025).

3.8. Objetivos de valor compartido de Nutresa

Nutresa traduce sus metas sociales en ventajas de mercadeo mediante tres frentes:

- 1) inversión focalizada,
- 2) encadenamientos productivos y
- 3) innovación nutricional.

Para el año 2024, con aplicación hasta 2028, la empresa anunció una inversión de 150.000 millones de COP y ratificó su presencia en el Sustainability Yearbook de S&P Global. Esto es una clara señal de su reputación, que se traduce en elegibilidad para compras B2B y para los distribuidores internacionales.

El mapa de valor 2020-2030 impulsa el crecimiento desde tres perspectivas que son las personas, el planeta y la innovación, buscando duplicar las ventas y el costo de capital al alinear propósito y rentabilidad global. En este sentido, Dentoni *et al.*, (2018) explican que el valor compartido crea ventaja cuando se integra al sistema competitivo. Es decir, al portafolio, al sistema de distribución y a los clústeres, porque transforma problemas socioambientales en apalancamiento para la productividad y la diferenciación.

Nutresa también articula su valor compartido en cacao, café y trigo mediante la productividad, la trazabilidad y el abastecimiento responsable. Así, beneficia a más de 18.000 productores. En proyectos como los relacionados con energía solar e infraestructura vial, se busca el fortalecimiento de clústeres y de la competitividad global, lo que refleja el enfoque de Porter y Kramer (2010) al integrar la innovación y productividad para acceder a mercados globales.

3.9. Objetivos de Desarrollo Sostenible de Nutresa

Nutresa integra los ODS 2023 en su estrategia como eje de su portafolio, como elemento clave en las inversiones y como manera de mantener relaciones con sus stakeholders. En su informe integrado, emplea los estándares GRI/SAB y vincula sus objetivos con los ODS y el Pacto Global. Esto repercute positivamente sobre su cumplimiento *Environmental Social & Governance* (ESG).

4. Discusión

La discusión del caso sugiere que el desempeño competitivo de Grupo Nutresa no puede entenderse como la suma de iniciativas aisladas, sino como la articulación de un sistema de decisiones que combina diversificación relacionada, especialización por categorías y una ejecución comercial soportada por capacidades de distribución y analítica, en un entorno donde la captura de valor está cada vez más disputada.

En una industria global madura, la empresa enfrenta simultáneamente el avance de las marcas propias, la volatilidad de costos asociada a commodities como cacao y café y la convergencia regulatoria expresada, entre otros aspectos, en el etiquetado frontal; esa tríada presiona al mismo tiempo precio, posicionamiento y velocidad de adaptación, por lo que obliga a responder con mecanismos que protejan el margen sin sacrificar volumen ni participación.

En ese marco, cobra relevancia interpretar la respuesta de Nutresa como una forma de convertir el cumplimiento en una barrera de imitación y, a la vez, en argumento comercial, apoyándose en gobernanza integrada y analítica comercial para sostener crecimiento orgánico, aunque el mismo texto reconoce límites cuando el poder de compra se concentra en los detallistas y el margen se vuelve el principal campo de disputa.

Este punto se vuelve especialmente importante si se observa la dinámica de *supermarketisation* y concentración agroindustrial que describen Bowman y Theodorakopoulos (2025), donde los grandes formatos y sus lógicas de surtido tienden a reconfigurar cadenas de valor y a fortalecer su capacidad de negociación, fenómeno que en la práctica explica por qué incluso estrategias sólidas de marca y portafolio pueden ver erosionada su rentabilidad en el canal moderno.

Complementariamente, la evidencia sobre marcas propias en alimentos empacados en América Latina reportada por Euromonitor (2025) refuerza la idea de que la presión no es coyuntural, sino estructural: cuando el detallista puede ofrecer alternativas de menor precio con niveles aceptables de calidad, el fabricante debe revalidar su propuesta de valor con diferenciación significativa, innovación y eficiencia operativa al mismo tiempo.

De allí que la discusión pueda enriquecerse vinculando el caso con hallazgos como los de Pasirayi y Richards (2023) sobre cómo el poder relativo del fabricante y del canal influye en la cuota de mercado de marcas propias; en términos prácticos, el reto no es solo competir por preferencia del consumidor, sino también por condiciones de exhibición, promoción y rotación que dependen del canal.

A esta tensión se suma la exposición a materias primas y a relaciones de abastecimiento con asimetrías de poder, particularmente visibles en cadenas como la del cacao; investigaciones como la de Carodenuto *et al.* (2025) muestran que la formalización contractual puede reordenar poder y riesgos en la cadena, lo cual es relevante cuando se busca estabilidad de suministro, trazabilidad y cumplimiento, pero también implica costos y exigencias de coordinación que no siempre se traducen en precios más altos.

En este contexto, el valor compartido aparece como una pieza interpretativa útil para explicar por qué Nutresa integra programas en cacao y café orientados a productividad, trazabilidad y abastecimiento responsable, beneficiando a miles de productores y buscando fortalecer clústeres; al hacerlo, se aproxima al enfoque de Porter y Kramer sobre creación de valor compartido y a la lectura de Dentoni *et al.* (2018) acerca de cómo integrar problemas socioambientales al sistema competitivo puede transformarlos en palancas de productividad y diferenciación, aunque siempre con la precaución de que dichas inversiones deben sostenerse con retornos económicos en un entorno de márgenes presionados.

Finalmente, la discusión se robustece si se la conecta con la lógica de diversificación y concentración empresarial estudiada por Medina, Constanzo y Sandoval (2012): en organizaciones multinegocio, la diversificación relacionada puede generar sinergias comerciales y operativas, pero exige disciplina de portafolio y claridad sobre qué negocios aportan escala, cuáles aportan diferenciación y cuáles consumen capital sin retorno suficiente, particularmente cuando la competencia por precio se intensifica.

En conjunto, el caso permite sostener que la ventaja competitiva de Nutresa se apoya en la coherencia entre portafolio, capacidades y ejecución, tal como busca capturar el pentágono estructurado de análisis estratégico propuesto por Guerrero, Vanoni y Omaña (2022), y que su principal desafío no está en identificar las presiones del entorno, sino en sostener una tasa de adaptación superior a la del mercado sin que el canal, la volatilidad de costos y los requerimientos regulatorios terminen absorbiendo el valor creado.

5. Conclusiones

Nutresa consolida su ventaja competitiva aplicando una estrategia de diversificación relacionada y especialización en productos agroalimentarios sustentados en I+D+i de Vidarium y con una robusta estrategia de omnicanalidad que incrementa las barreras de entrada a los potenciales competidores del sector.

Esta multilatiniana debe gestionar simultáneamente una tríada de presiones competitivas en el sector global y maduro que compite, siendo estas:

- 1) el crecimiento de marcas propias,
- 2) la volatilidad de costos de *commodities* (cacao y café) y
- 3) las convergencias regulatorias como el etiquetado frontal.

Para minimizar estos riesgos, la empresa transforma el cumplimiento normativo en una barrera de imitación, a la vez que le sirve de argumento comercial, además de utilizar la gobernanza integrada y la analítica comercial para asegurar su crecimiento orgánico.

Sin embargo, la ventaja operativa enfrenta limitaciones debido a la centralización del poder de compra en los detallistas y la presión sobre los márgenes.

6. Referencias

- Balcázar, P., González-Arratia, N. I., Gurrola, G. M. y Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Bowman, A. y Theodorakopoulos, N. (2025). Supermarketisation, agro-industrial concentration and the globalisation of agricultural value chains. *Global Policy*, 16(3), 512-526. <https://doi.org/10.1111/glob.12521>
- Carodenuto, S., Cutler, C., Dieng, S., Adams, M. A. y Thompson, W. (2025). Formalization through contracts: Implications for power in smallholder cocoa supply chains. *Geoforum*, 164, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2025.104323>
- Dentoni, D., Bitzer, V. y Schouten, G. (2018). Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 333-356. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6>
- Euromonitor. (2025, April 30). The growing popularity of private label packaged food in Latin America. <https://acortar.link/IhmvqZ>
- Guerrero, M., Vanoni, G. y Omaña, A. (2022). Emprendimiento social solidario: Gruppo Salinas de Ecuador. *Techno Review*, 11(2), 1-9. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4477>
- Grupo Nutresa. (2025, April 7). Memoria de sostenibilidad. <https://gruponutresa.com/en/fiscal-year-end-report-2024/19218>
- Medina, A., Constanzo, A. y Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas chilenas. *Contaduría y Administración*, 54(4), 55-77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39524375004>
- Pasirayi, S. y Richards, T. J. (2023). Assessing the impact of manufacturer power on private label market share in an equilibrium framework. *Journal of Business Research*, 154, 113302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.11330>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Quivy, R. y Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Limusa.
- The Guardian. (2025, February 15). Extreme weather expected to cause food price volatility in 2025 after cocoa and coffee costs double. <https://www.theguardian.com>
- Torres Villamil, R. (2025, July 29). Nutresa revela si planea vender partes de su negocio; esta es su expectativa de ingresos para el resto de 2025. Valora Analitik. <https://acortar.link/Bdx2cQ>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as: Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso

Conceptualización: Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Software:** Omaña Guerrero, Jesús Alfonso **Validación:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Análisis formal:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Curación de datos:** Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Redacción-Preparación del borrador original:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Redacción-Re- visión y Edición:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Visualización:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Supervisión:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Administración de proyectos:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

Agradecimientos: El presente texto nace en el marco del proyecto de investigación (nº 87512) del Politécnico Grancolombiano: “Estrategias de crecimiento y marketing de las multilatinas del sector agroalimentario: estudio de cuatro casos”.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

AUTOR/ES:

Giuseppe Vanoni Martínez

Politécnico Grancolombiano, Colombia.

PhD en dirección de empresas, U. del Rosario, Colombia. MBA en agronegocios Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, U. de Sao Paulo. Máster en gestión, transformación y tecnología de los agronegocios en FIA Business School, Brasil. Máster en sostenibilidad Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul. Máster en transformación digital e innovación en el sector agroalimentario de la U. Internacional de la Rioja. Posee especializaciones en agronegocios por ESAN Business School de Perú y teacher and trainer en educación superior por la U. de Cambridge, Inglaterra e Ing. agrónomo de profesión. Fue profesor en universidades de México, Chile, Colombia y Ecuador. Actualmente, profesor asociado del Politécnico Grancolombiano e investigador certificado por Renacyt-Perú, Colciencias-Colombia y Senescyt-Ecuador

gvanoni@poligran.edu.co

Índice H: 7

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-9884-066X>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58061286300>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=Jsi28EwAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Giuseppe-Vanoni>

Academia.edu: <https://acortar.link/FSi9OZ>

Jesús Alfonso Omaña Guerrero
Universidad de Los Andes, Venezuela.

PhD en pedagogía, Universidad de Los Andes-Venezuela, Maestría en Gerencia de Empresas, Universidad del Táchira-Venezuela, Ingeniero Industrial, Universidad del Táchira-Venezuela. Fue profesor internacional invitado The University of Kansas, UEES Ecuador, Universidad Libre de Colombia, CEIPA Business School-Colombia. Investigador Junior Colombia, Investigador asociado Venezuela. Profesor categoría titular Universidad de Los Andes-Venezuela.

alfonsomana@ula.ve

Índice H: 9

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5773-0301>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=TQaKKdEAAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Jesus-Omana-Guerrero>

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/AlfonsoOmana>