

Presencia internacional y sostenibilidad en mercados emergentes: grupo Nutresa hacia un liderazgo global¹

Ana María Gómez-Trujillo²; Isabel Cristina Alzate Rendón³

Resumen.

Introducción. Las empresas que participan en la evaluación de su desempeño económico, ambiental y social buscan aumentar la transparencia y la trazabilidad, mantener un mejor posicionamiento y brindar más seguridad a sus inversionistas. Esto les permite obtener reconocimiento como líderes en sostenibilidad en índices como el Dow Jones Sustainability Index. **Objetivo.** Determinar la relación entre la internacionalización de una empresa y su enfoque hacia la sostenibilidad, a partir de un análisis de caso de la empresa colombiana Grupo Nutresa S.A. y su referente internacional la compañía Thai Union Group PCL, ambas incluidas en el Índice Global de Sostenibilidad de Dow Jones 2018. **Materiales y métodos.** Se utiliza la metodología de estudio de casos para determinar la relación entre la internacionalización de la empresa y su enfoque hacia la sostenibilidad, a partir de un análisis

cuantitativo y cualitativo de dos casos. **Resultados.** Thai Union Group resulta ser la empresa más sostenible a nivel mundial en la industria de alimentos; adicionalmente, se analiza un porcentaje significativo de sus ventas en el exterior, especialización de sus productos alimenticios y fuerte inversión en innovación; los cuales sirven como modelo a seguir para Grupo Nutresa S.A. La expansión internacional puede verse como una motivación a implementar estrategias de sostenibilidad que le otorguen mayor reconocimiento y reputación a la organización en los países destino. **Conclusiones.** Se evidencia una necesidad, por parte de Grupo Nutresa S.A., de especializar su modelo de negocio y apalancar sus ventas en el exterior, para tener una mayor penetración de mercado, y tomar provecho de sus 46 plantas de producción.

Palabras clave: sostenibilidad, internacionalización, desarrollo sostenible, mercados emergentes

¹ Artículo original derivado del proyecto de investigación: Key resources and capabilities of emerging economies firms before, during and after their first international activity, financiado por la Fundación Universitaria CEIPA, realizado entre agosto de 2018 y agosto de 2019

² Master en Negocios Internacionales – MIB, Universidad EAFIT, Colombia; Negociadora Internacional, Universidad EAFIT, Colombia; Docente de Tiempo Completo, Institución Universitaria CEIPA, Colombia; e-mail: ana.gomez@ceipa.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-4932-1206>

³ Máster en Logística Integral, Institución Universitaria ESUMER, Colombia; Esp. en Gerencia Logística Internacional, Institución Universitaria ESUMER, Colombia; Negociadora Internacional de Institución Universitaria ESUMER, Docente de Tiempo Completo Institución Universitaria CEIPA, e-mail: isabel.alzate@ceipa.edu.co, <https://orcid.org/0000-0001-6827-7637>

Autor para correspondencia: Ana María Gómez-Trujillo, e-mail: ana.gomez@ceipa.edu.co

Recibido: 9/04/2019 Aprobado: 7/06/2019

International presence and sustainability in emerging markets: Nutresa Group towards a global leadership

Abstract:

Introduction. Companies that participate in the evaluation of their economic, environmental and social performance seek to increase transparency and traceability, maintain a better position and provide more security to their investors. This allows them to obtain recognition as sustainability leaders in indices such as the Dow Jones Sustainability Index **Objective.** To determine the relationship between the internationalization of a company and its approach to sustainability, based on a case analysis of the Colombian company Grupo Nutresa S.A. and its international referent Thai Union Group PCL, both included in the Dow Jones Sustainability Global Index 2018. **Materials and Methods.** The case study methodology is used to determine the relationship between the internationalization of the company and its approach to sustainability, based on a qualitative and quantitative analysis of two cases. **Results.** Thai Union Group turns out to be the most sustainable company in the world in the food industry; additionally, it is analyzed that it has a significant percentage of its sales abroad, specialization of its food products and strong investment in innovation; which serve as a model for Grupo Nutresa S.A. International expansion can be seen as a motivation to implement sustainability strategies that give greater recognition and reputation to the organization in foreign countries **Conclusions.** There is a need for Grupo Nutresa S.A. to specialize its business model and leverage its sales abroad, and a

need to have a greater market penetration and take advantage of its 46 production plants.

Keywords: sustainability, internationalization, sustainable development, emerging markets

Presença Internacional e Sustentabilidade em Mercados Emergentes: Grupo Nutresa para uma Liderança Global

Resumo

Introdução. As empresas que participam na avaliação de seu desempenho econômico, ambiental e social procuram aumentar a transparência e a rastreabilidade, manter um melhor posicionamento e oferecer mais segurança aos seus investidores. Isto permite-lhes obter reconhecimento como líderes na sustentabilidade em índices como o Dow Jones Sustainability Index. **Objetivo.** Determinar a relação entre a internacionalização de uma empresa e sua abordagem para a sustentabilidade, a partir de um análise de um caso da empresa colombiana Grupo Nutresa S.A. e seu referente internacional da companhia Thai Union Group PCL, ambas incluídas no Índice Global de Sustentabilidade de Dow Jones 2018. **Materiais e métodos.** A metodologia do estudo do caso é utilizada para determinar a relação entre a internacionalização da empresa e sua abordagem à sustentabilidade, a partir de uma análise qualitativo e quantitativo dos casos. **Resultados.** Thai Union Group resulta ser a empresa mais sustentável a nível mundial na indústria de alimentos; adicionalmente, foram analisados uma porcentagem significativa de suas vendas no exterior, a especiali-

zação de seus produtos alimentícios e a forte inversão na inovação; tais itens servem como modelo a seguir para o Grupo Nutresa S.A. A expansão internacional pode se ver como uma motivação para implementar estratégias de sustentabilidade que outorguem maior reconhecimento e reputação na organização nos países de destino. **Conclusões.** Evidencia-se uma necessidade, por parte do Grupo

Nutresa S.A., de especializar seu modelo de negócio e apalancar suas vendas no exterior, para ter uma maior penetração no mercado, e aproveitar de suas 46 usinas de produção.

Palavras-chave: sustentabilidade, internacionalização, desenvolvimento sustentável, mercados emergentes.

Introducción

Las compañías multinacionales de América Latina se están convirtiendo en actores globales en diferentes industrias en el mundo (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2018). Ramamurti y Singh (2009) argumentan que los últimos años se han caracterizado por un aumento en el número de multinacionales de países emergentes como en los casos de México y Brasil. Estas compañías han pasado de ser receptores de inversión a ser grandes inversionistas en todo el mundo (Santiso, 2008). Esto también es evidente para el caso colombiano. Desde 2002, diferentes empresas colombianas han aumentado su presencia internacional y han experimentado un crecimiento acelerado (González-Pérez y Vélez-Ocampo, 2014). Sin embargo, su proceso de internacionalización y sus operaciones y estrategias extranjeras no se han analizado ampliamente (De Villa, Rajwani & Lawton, 2015).

El proceso de inserción internacional de empresas multinacionales de países emergentes y su éxito, puede relacionarse con la adopción de prácticas sostenibles como el caso de las empresas brasileñas analizadas por Da Rocha, Maffini, Scherer, Marques y Schoproni (2014), quienes encontraron que la competitividad se puede mejorar con la

inclusión de estrategias de sostenibilidad en estas organizaciones. En la misma línea, Windolph, Harms y Schaltegger, (2013), exponen que las empresas multinacionales generan diferentes reportes de sostenibilidad a nivel nacional e internacional para lograr legitimidad, éxito y mejoras internas, los cuales se utilizan como una herramienta para evitar críticas sobre compromisos sociales y ambientales que pueden afectar sus ventas y producción en todo el mundo (Kolk, 2003).

Pese a lo anteriormente expuesto, hay argumentos que afirman que las estrategias de sostenibilidad se utilizan como una barrera comercial para las empresas que no cumplen con las capacidades y los requisitos organizacionales en el país anfitrión (Breitbarth, Harris y Aitken, 2009).

Según Park (2018), la internacionalización de las multinacionales de mercados emergentes puede mejorar la sostenibilidad corporativa, ya que las empresas con ventas en el extranjero están motivadas a adoptar la sostenibilidad para disminuir desventajas asociadas a su país de origen. Asimismo, el autor también sostiene que las subsidiarias pueden ser susceptibles de ser separadas de las estrategias de sostenibilidad de la sede, lo que puede crear un impacto negativo en ellas.

La presente investigación proporciona un comparativo entre dos empresas incluidas en el Índice Global de Sostenibilidad de Dow Jones 2018, la empresa tailandesa Thai Union Group PLC (líder global en esta industria) y la colombiana Grupo Nutresa S.A., con el propósito de explorar la relación entre su desempeño en sostenibilidad y su presencia internacional. El artículo se estructura de la siguiente manera: la primera sección plantea los antecedentes del estudio; la segunda sección proporciona el marco teórico de las teorías de internacionalización desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, esta sección también ilustra la importancia de los informes de sostenibilidad para la supervivencia de las empresas. La tercera sección explica la metodología, seguida de los resultados en los que se resumen los dos casos y se hacen comparaciones. La sección final ofrece las conclusiones y limitaciones del estudio.

Internacionalización y la teoría basada en recursos

Zhang, Toppinen y Uusivuori (2014) clasifican las teorías de internacionalización en cuatro categorías diferentes: internacionalización y costos de transacción, teoría basada en recursos, organización industrial y teoría de incentivos administrativos. Según los autores, el uso de la tierra y los recursos naturales aparecen como factores principales en la teoría basada en los recursos. Desde esta perspectiva, se hace una clasificación de los autores que contribuyen a esta teoría: Penrose (1959), Vernon (1966), Johanson y Weidersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977), Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Wernerfelt (1984), Johanson y Mattson (1988) y Barney (1991).

En la misma línea, Reddy (2014) clasifica el trabajo de Penrose (1959) y Wernerfelt (1984) bajo la teoría basada en recursos, en la cual la compañía tiene que usar sus capacidades para alcanzar un crecimiento sostenible. Desde este punto de vista, los recursos de una firma son “fortalezas que las empresas pueden usar para concebir e implementar sus estrategias” (Barney, 1991. p. 101) o “aquellos activos (tangibles e intangibles) que están vinculados semipermanentemente a la empresa” (Wernerfelt, 1984. p.172).

Por otro lado, Starik y Kanashiro (2013) argumentan que diferentes investigaciones se han centrado en cómo la sostenibilidad potencia los recursos y las capacidades de las empresas, aumentan la legitimidad y el rendimiento ambiental. Sin embargo, es necesario tener en cuenta el entorno dinámico de las personas, las organizaciones y la sociedad. En consonancia, los autores también afirman que, desde la teoría basada en recursos, “la sostenibilidad fortalece la competitividad de la organización al habilitar sus capacidades únicas de recursos” (p. 15).

Del mismo modo, Bartocci, Chiappetta, Lopes de Sousa y Kannan (2017) manifiestan que la sostenibilidad debe considerarse como una capacidad dinámica incorporada a la estrategia de la empresa para convertirse en un factor competitivo en el proceso de adaptación.

Las evidencias de la teoría basada en recursos muestran que la escasez de recursos y la eficiencia de los mismos son los motores de la expansión extranjera. Para lograr el crecimiento, las empresas deben explotar los recursos existentes y desarrollar otros nuevos (Wernerfelt, 1984). En la búsqueda de recursos, hay algunos factores como los recursos naturales, la tierra, la infraestructura y la mano

de obra que tienen un impacto en las estrategias de internacionalización de las empresas (Zhang *et al.*, 2014); es así como, a través de los recursos y capacidades, las empresas fortalecen sus ventajas competitivas, y su grado de internacionalización, puede ser medido por la intensidad de la inversión, el alcance y la concentración geográfica (Chen *et al.* 2016).

Reportes de sostenibilidad

Solow (1991) define la sostenibilidad como “una obligación de comportarnos para que dejemos al futuro la opción o la capacidad de estar tan bien como nosotros” (p. 181). Asimismo, en 1994, John Elkington creó la “Triple cuenta de resultados” como una propuesta para integrar las dimensiones sociales, económicas y ambientales de la sostenibilidad. “En términos más simples, la agenda de la triple cuenta de resultados enfoca a las corporaciones no solo en el valor económico que agregan, sino también en el valor social y ambiental que agregan o destruyen” (Elkington, 1994, p. 3), es decir, que el elemento social de esta triple cuenta, es una capacidad complementaria que se integra las capacidades económicas y ambientales de las empresas (Svensson *et al.*, 2018).

Es así como las organizaciones a nivel mundial pueden alcanzar o mejorar la competitividad mediante la implementación de diferentes prácticas ambientales, como el ahorro de energía y agua, tal como lo demostraron Chen, Ong y Hsu (2016) en su análisis de los aspectos sociales, ambientales, económicos y sociales con las prácticas formales de sostenibilidad. De igual forma, los autores validan la ventaja competitiva de las empresas a través de su desempeño financiero, y concluyen que la sostenibilidad es relevante

para el desarrollo y la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, que los beneficios de estas prácticas de sostenibilidad son percibidos por todo tipo de empresas, independientemente de su enfoque hacia el desarrollo sostenible.

En consonancia con lo expuesto, han surgido varios índices, informes y calificaciones para ayudar a las empresas a comunicar su compromiso con la sostenibilidad. El Índice de Sostenibilidad Dow Jones es de particular importancia debido a que captura las tres áreas de la triple cuenta de resultados, y tiene la mayor credibilidad entre las diferentes calificaciones (Searcy y Elkhawas, 2012). Este es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran empresas con alto rendimiento en las cuestiones económicas, sociales y ambientales (López, García y Rodríguez, 2007).

Los reportes de sostenibilidad son una práctica que se ha adherido al mundo organizacional en la medida en que hay más compañías que se involucran en este tema y se mejora la claridad de la información (Thijssens, Bollen y Hassink, 2016). Del mismo modo, las empresas que participan en la evaluación de su desempeño económico, ambiental y social, buscan aumentar la transparencia y la trazabilidad, mantener un mejor posicionamiento de sus acciones y brindar más seguridad y confianza a sus inversionistas. Además de lo mencionado, esto les permite obtener reconocimiento como líderes en sostenibilidad a nivel mundial (La República, 2015).

Materiales y métodos

El presente estudio utiliza la metodología de estudio de casos para determinar la relación

entre la internacionalización de la empresa y su enfoque hacia la sostenibilidad, a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo de dos casos; la empresa colombiana Grupo Nutresa S.A. y su referente internacional, la compañía Thai Union Group PCL, ambas incluidas en el Índice Global de Sostenibilidad de Dow Jones 2018. El estudio se ajusta a las recomendaciones de Yin (2009); por lo cual se siguen los pasos de planear, diseñar, preparar, recolectar, analizar y compartir los casos de estudio.

En la primera fase los investigadores definen la pregunta de investigación, unidad de análisis y las compañías a ser estudiadas. Después de esto, la recolección y análisis de la información se basa en fuentes secundarias, principalmente, reportes empresariales, bases de datos oficiales e información de las páginas web de cada empresa. La recolección de la información se realizó de manera independiente para cada empresa. Posteriormente, se realiza un análisis de cada caso para facilitar el análisis comparativo entre ellos

El estudio se apoya en el método hermenéutico, buscando, tal como expone (Muñoz, 2002), un diálogo entre el contexto, el cual no pretende imponer argumentos, sino mostrar evidencias acerca del objeto de estudio. Gracias a este método, se busca además, reforzar la teoría de que el fin primordial de una organización no deberá ser sólo la generación de utilidades y riqueza, sino ser coherentes con las posibles implicaciones que podrían tener su operar en el entorno, causando el detrimento de los recursos naturales y del ser humano (Muñoz, 2002).

Así pues, y en consonancia con lo descrito, el presente artículo busca realizar una revisión documental acerca de la presencia internacional de las empresas y su relación

con su gestión sostenible, dada a partir de tres dimensiones principales y analizadas por Dow Jones, en asocio con RobecoSAM, las cuales son: Dimensión Económica, Medioambiental y Social.

Las tres dimensiones de la sostenibilidad

Gracias al acelerado desarrollo e industrialización de las economías, además del detrimento social y medio ambiental al que se ha llevado a la población mundial gracias a prácticas inadecuadas de producción, entre otras, se ha profundizado en la relación causa y efecto, en la cual, las causas expuestas ponen en juego la calidad de vida de las generaciones futuras, lo que conlleva a revisar la compleja y dinámica interrelación entre las dimensiones económica, medioambiental y social, y el desarrollo sostenible como medio de comprensión y restablecimiento del equilibrio entre estos (Lozano, 2008).

En primer lugar, se resalta la dimensión medioambiental como aquella que busca mantener el “capital natural”, es decir, realizar todas las actividades de diseño, producción, promoción, venta de productos, etc., desde una óptica “verde”, siendo parte de una solución sostenible (Martínez & Rodríguez, 2014). Además de lo anterior, se concibe esta dimensión como una de las más importantes, por el carácter finito de los recursos naturales y de la actual degradación y riesgo inherente en los ecosistemas, aún más por la Responsabilidad Social Empresarial evidenciada de parte de algunas multinacionales y empresas locales alrededor del mundo.

En segundo lugar, se encuentra la dimensión económica de la sostenibilidad, la cual se

refiere a aquellas compañías que son capaces de crear valor y, además, de mejorar su rentabilidad financiera, a través de la reducción de costos y del apalancamiento en sus *stakeholders*⁴, pero sin afectar los estándares de vida, pese a los desbalances y crisis políticas y económicas de los gobiernos (Martínez & Rodríguez, 2014).

En último lugar, la dimensión social de la sostenibilidad, la cual es considerada a partir de los problemas sociales causados por la inequidad social, la desigualdad de derechos y de género, lo cual afecta el comportamiento social y, asimismo, cambia el actuar empresarial frente a las nuevas expectativas y necesidades sociales (Martínez & Rodríguez, 2014).

Según Klein & Dawar (2004), la sostenibilidad ha sido concebida como la forma para reducir el escrutinio público, acceder a licencias de operación mucho más fácil y lograr mayor tolerancia de la sociedad en momentos difíciles.

Según un estudio realizado por Martínez & Rodríguez (2014) a partir de variables cualitativas, y ponderadas de forma cuantitativa gracias a un modelo matemático, el cual correlacionaba las dimensiones económica, social y medioambiental desde la óptica de la sostenibilidad, con una variable dependiente como lo es la reputación corporativa, se concluyó que la debida e integrada gestión de las dimensiones y de la cadena de valor (incluidos *stakeholders*), influyen de forma directa en la imagen y reputación corporativa, lo que conlleva a indagar cómo estas podrán además impulsar el proceso de internacionalización de las organizaciones.

Para el particular, se analizará a partir del caso de la empresa colombiana Grupo Nutresa S.A. frente a su referente internacional la empresa tailandesa Thai Union Group PCL, analizando la posible relación entre las variables sostenibilidad e internacionalización, la cual se compone de un proceso de expansión y presencia en otros países, diferentes al de su casa matriz.

Resultados

Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI)

Los índices de Sostenibilidad Dow Jones “son una familia de los mejores puntos de referencia para los inversores que han reconocido que las prácticas sostenibles son fundamentales para generar valor para los accionistas a largo plazo y que desean reflejar sus compromisos de sostenibilidad en sus carteras de inversión” (RobecoSAM, 2018a).

Estos índices fueron creados en 1999 conjuntamente por S&P, Dow Jones Índice y RobecoSAM, con el propósito de rastrear el desempeño de las acciones de las compañías más grandes del mundo en términos de su rendimiento económico, ambiental y social.

Cada año, el DJSI evalúa a las empresas más grandes del mundo y divide los resultados en diferentes categorías o familias, ya que el desarrollo empresarial es diferente en cada región. Las categorías se presentan de la siguiente manera:

- DJSI Global
- DJSI América del Norte
- DJSI Europa

4 *Stakeholders*, en inglés partes interesadas o asociaciones clave

- DJSI Asia Pacifico
- DJSI Mercados emergentes
- DJSI Korea
- DJSI Australia
- DJSI Chile

Los criterios de selección de las empresas que hacen parte de estos índices se basan en los resultados de su “Puntaje Total de Sostenibilidad”, calculado en la “Evaluación de Sostenibilidad Corporativa”, la cual es una evaluación anual de las prácticas de sostenibilidad de las empresas realizada por RobecoSAM, y que va dirigida a empresas que cotizan en bolsa. La selección de empresas comienza con el “universo inicial” (aproximadamente 10.000 empresas), luego el “universo invitado” incluye a las compañías más grandes por capitalización bursátil ajustada (aproximadamente 4.500 empresas), el “universo evaluado” consiste en todas las compañías para las cuales se calcula el “Puntaje Total de Sostenibilidad”. Finalmente, las empresas constituyentes del DJSI se seleccionan para cumplir con el porcentaje objetivo de empresas en cada industria. Se realiza una selección del 10% de las mejores empresas por industria en todo el mundo, el 20% a nivel regional y el 30% a nivel nacional. (S&P Dow Jones Índices, 2018).

De acuerdo con los Resultados de la Revisión de DJSI 2018, para el año 2018 hubo un total de 2.094 empresas evaluadas, de las cuales 993 completaron los cuestionarios y el resto 1.101 se evaluaron basándose exclusivamente en información pública. De estas empresas, finalmente se eligieron 317 para ser incluidas en el DJSI Global, las cuales representan 58 industrias en 29 países (RobecoSAM, 2018a).

El universo invitado de empresas colombianas para el año 2018 fue de 19 empresas en total (Almacenes Éxito, Avianca Holding SA, Banco Davivienda SA, Bancolombia SA, Bancolombia SA Prf, Celsia SA ESP, Cementos Argos SA, Cementos Argos S/A Pref, Cemex Latam Holding SA, Corporación Financiera Colombiana, Ecopetrol SA, Grupo Argos SA, Grupo Argos SA Preferido, Grupo de Inversiones Suramericana SA, Grupo de Inversiones Suramericana SA Pref., Grupo Energía Bogotá SA ESP, Grupo Nutresa S.A., Interconexión Eléctrica SA ESP). Y hubo un total de cinco empresas colombianas, que forman parte de las 317 incluidas en el DJSI en 2018. Estas empresas y sus industrias se presentan a continuación:

- Bancolombia SA–Bancos
- Grupo de Inversiones Suramericana SA–Finanzas diversificadas
- Grupo Nutresa S.A.–Alimentos, Bebidas y Tabaco
- Cementos Argos SA–Materiales
- Grupo Argos SA / Colombia–Materiales

En el sector alimentos, el Líder Global es la empresa tailandesa Thai Union Group PCL dado su “Puntaje Total de Sostenibilidad”. Por su parte, la empresa colombiana Grupo Nutresa S.A., hace parte del selecto grupo del 10% de mejores empresas de alimentos a nivel mundial con mayor compromiso hacia la sostenibilidad.

Grupo Nutresa S.A.

Grupo Nutresa S.A. es un conglomerado colombiano, líder en la industria de alimentos procesados del país, y uno de los actores más importantes de este sector en América Latina.

Fue fundada en 1920, y actualmente opera a través de ocho unidades de negocios: carne, galletas, chocolates, Tresmontes Lucchetti-TMLUC (empresa de alimentos chilena), cafés, alimentos de consumo, helados y pastas.

Grupo Nutresa S.A. tiene un modelo de negocio diferenciado basado en su gente: talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que contribuye al desarrollo sostenible; sus marcas: reconocidas y apreciadas en los países donde opera; y en sus redes de distribución: diferenciadas por canales y segmentos.

La compañía forma parte de las empresas incluidas en el DJSI Global 2018 en la industria de alimentos, en la que Thai Union Group PCL es el líder mundial.

Los criterios utilizados para la medición de la sostenibilidad en sus tres dimensiones en esta industria fueron:

- Gestión de la cadena de suministro
- Gestión de la innovación
- Salud y nutrición
- Eficiencia eco operacional
- Embalaje
- Abastecimiento de materia prima
- Seguridad y salud laboral
- Desarrollo del capital humano
- Derechos humanos

Las puntuaciones máximas de las empresas en esta industria en cada dimensión fueron: 85 para la dimensión económica, 93 para la dimensión ambiental y 73 para la dimensión social (RobecoSAM, 2018b).

A pesar de que la calificación obtenida por Grupo Nutresa S.A. en cada dimensión no es

publicada, se debe resaltar que la compañía recibió la distinción categoría plata (silver class) en el Anuario de Sostenibilidad 2018 de RobecoSAM. Esta distinción se realiza a las empresas que reciben una puntuación de por lo menos 57 en cada dimensión y cuyo puntaje se encuentra dentro del rango de 1 % a 5 % del puntaje de la empresa con mejor desempeño de la industria en este caso, Thai Union Group

Presencia internacional

Las ventas internacionales del Grupo Nutresa S.A. representaron el 36,8 % del total de ventas de la compañía para el año 2017. La compañía tiene presencia en 14 países con sus redes de distribución y 46 plantas de producción ubicadas principalmente en Colombia, Estados Unidos, República Dominicana y el Caribe, Ecuador, Chile, Perú, México, América Central y Malasia, entre otros (Grupo Nutresa S.A., 2017).

Thai Union Group PCL

Thai Union Group PCL es una empresa multinacional tailandesa, líder en la industria de productos alimenticios marinos como pescados y mariscos en Asia, y uno de los actores más importantes de este sector en el mundo.

Fue fundada el 1977 como una compañía manufacturera, procesadora y exportadora de atún enlatado. En 1981 abren su segunda planta de producción y en 1988 inauguran la primera planta exportadora de pescados y mariscos congelados. Hacia 1992 realizan una alianza con Mitsubishi Corporation, líder japonés en la distribución de mariscos, y con Hagoromo Food Corporation, el mayor productor de mariscos, los cuales impulsan el crecimiento y expansión de Thai Union Group PCL.0

En 1997 realizan su primera adquisición internacional, comprando a Chicken of the Sea en Estados Unidos, para luego en 2003 adquirir también a Empress International Ltd., uno de los mayores importadores y distribuidores de camarones también en los Estados Unidos.

Sus mayores adquisiciones han sido en Estados Unidos, Canadá, Vietnam, India, China, Alemania, Noruega y Francia, ampliando su capacidad productiva y cobertura en tres de los 5 continentes (Thai Union Group PCL, 2018).

En el año 2015 se unen como una nueva figura, tal como se conoce en la actualidad, la cual agrupa a todas las subsidiarias, compartiendo la misma visión, misión, valores y cultura corporativa (Thai Union Group PCL, 2018).

Para el año 2014 fue nombrada por primera vez como la empresa más sostenible en el sector alimentos a nivel mundial, manteniendo hasta el año en curso este puesto (RobecoSAM, 2018c).

Pese a que su foco principal es el mercado de los pescados y mariscos alrededor del mundo, poseen una línea de alimentos para mascotas, el cual procesan en sus propias plantas.

Según su Informe Anual de 2018, la innovación ha sido la piedra angular y la clave para alcanzar la satisfacción de sus clientes, a partir del desarrollo de soluciones y la creación de valor, ambos alineados a la sostenibilidad. Para esto, en 2015 establecen a Global Innovation Incubator (Gii), en colaboración la Universidad Mahidol, el cual es un centro de innovación de clase mundial y que ayuda con el desarrollo de nuevos productos, procesos

y empaques, generando aún más valor a los negocios de Thai Union (Thai Union Group PCL, 2018).

En apoyo al liderazgo en este sector de la industria pesquera, Thai Union crea a SeaChange®, su estrategia global de sostenibilidad basada en cuatro pilares fundamentales:

- Abastecimiento responsable: soportado en sistemas de información que permitan darle trazabilidad a cada una de las terminales pesqueras gracias a un proyecto de pesca responsable.
- Trabajo seguro y legal: eliminando el trabajo informal e inseguro.
- Operaciones responsables: cero emisiones y reduciendo el consumo de agua y electricidad.
- Personas y comunidades: trabajo conjunto en el gobierno, sector privado, organizaciones internacionales y la sociedad civil.

Las puntuaciones recibidas por Thai Union Group PCL según la última medición de RobecoSAM (2018) son:

- Dimensión económica: 85 puntos
- Dimensión ambiental: 90 puntos
- Dimensión Social: 70 puntos

Presencia internacional

Las ventas internacionales de Thai Union Group PCL representan el mayor porcentaje de sus ventas totales, ascendiendo al 80% para el año 2017. Actualmente la multinacional tailandesa tiene presencia en tres continentes (10 países) con sus redes de distribución (propias y *Joint Ventures*⁵) y 49 plantas de producción, algunas ubicadas en

⁵ *Joint Ventures*, en inglés, empresa conjunta: tipo de alianza estratégica entre dos o más empresas

Tailandia, Estados Unidos, Vietnam, Canadá, Alemania, Noruega, Polonia, Portugal, entre otros (Thai Union Group PCL, 2018).

En gran parte, Thai Union Group PCL ha impulsado su crecimiento y posicionamiento global, a través del reconocimiento con sus clientes y grupos de interés en temas de innovación, los cuales trabaja fuertemente en aspectos asociados con la sostenibilidad.

Discusión

Ante el inminente deterioro del medioambiente, el deseo desmedido por mayores utilidades y mayor posicionamiento de las compañías a nivel internacional, cada vez son más las organizaciones que cimientan sus crecimientos en políticas e iniciativas sostenibles que permitan a sus negocios crecer en el tiempo, pero además devolverle a la sociedad y al medioambiente, algo de lo que ellos son beneficiados. Este tipo de políticas e iniciativas tienen cada vez mayor peso en las decisiones de compra de los consumidores, aún más en países desarrollados, donde sus concepciones acerca de la sostenibilidad se basan en algo positivo, con un mayor peso en los aportes medioambientales, pese a que poco se conoce acerca de la percepción de los consumidores en los atributos de los productos en temas relacionados con las otras dos dimensiones de la sostenibilidad: lo social y económico (Hanss & Böhm, 2011).

Pese a esto, el estudio realizado por los autores, evidencia según la muestra analizada, que, en su orden, los consumidores dan mayor peso a los atributos de los productos en temas medioambientales, seguido por lo social y finalmente por lo económico, y que, pese a el enfoque hacia la sostenibilidad de

ambas empresas, este no ha sido un factor determinante en el proceso de internacionalización de estas.

Aunado a lo expuesto en el presente aparte, y realizando un análisis de la literatura recabada, además de revisar minuciosamente el referente internacional de Grupo Nutresa S.A, la empresa tailandesa Thai Union Group PCL, se pueden enumerar los siguientes temas, en los que Grupo Nutresa S.A. podría apoyarse para poder obtener una mayor participación en el mercado internacional:

- Tal como se expuso, un gran porcentaje de las ventas de Thai Union son representadas por las exportaciones, las cuales ascienden al 80% sobre las ventas totales, comparado con un 36 % de Grupo Nutresa S.A. Si se revisa a fondo el destino de las exportaciones de Thai Union, se evidencia que en un 72% de estas son realizadas a los Estados Unidos y a Europa, países en los cuales tiene presencia a través de sus adquisiciones, lo cual potencializa su ingreso a estos mercados. Se sugiere entonces, que Grupo Nutresa S.A. aproveche de forma estratégica el ingreso a mercados en los cuales tiene adquisiciones, posicionando los productos más convenientes para estos mercados.
- La especialización en productos es otro tema a analizar. Si bien Grupo Nutresa S.A. tiene un amplio portafolio de productos con los cuales puede atender a un número más amplio de consumidores, Thai Union se ha especializado en el mercado de pescados y mariscos, con mayor participación de este último, permitiéndole ser líder mundial en su sector y apalancando sus ventas en el exterior.

En ese orden de ideas, Grupo Nutresa S.A. deberá determinar sus líneas de productos más fuertes, y focalizarse en estas en temas tan relevantes como innovación y prácticas sostenibles, lo cual le permitirá tener aún mayor participación en países tan exigentes como los europeos.

Thai Group ha realizado en los últimos años esfuerzos significativos en temas de innovación, por lo que tiene en la actualidad dos centros de innovación, uno ubicado en Bangkok y otro en Francia, los cuales denomina Gii – Global Innovation Incubator, en los que se trabaja a partir de la ciencia y la investigación trabajando en seis aristas fundamentales: estudios fundamentales, salud y bienestar, tratamiento tecnológico, co-creación de productos, investigación sensorial y por último, uno de sus productos estrella, los camarones. Además de la ciencia e investigación posee otros tres pilares que son: tecnología y desarrollo, apoyo a la innovación y comercialización.

Por otro lado, para Grupo Nutresa S.A. dentro de los pilares en los que impulsa el desarrollo sustentable, se encuentra la innovación, tema que deberá dinamizar a través de centro especializados en innovación que le permitan realizar desarrollos enfocados en las tres dimensiones de la sostenibilidad, y que impulsen además el posicionamiento de marca y estratégico en nuevos mercados.

Para Grupo Nutresa S.A. será importante, además, analizar el ingreso a nuevos mercados a través de modos de entrada como el *Joint Venture*, tal como lo realiza Thai Union Group, lo que permitirá aprovechar de manera estratégica el conocimiento en nuevos mercados de aliados estratégicos, y el ingreso a nuevos mercados sin necesidad de adquisiciones adicionales.

- La expansión internacional puede verse como una motivación a implementar estrategias de sostenibilidad que le otorguen mayor reconocimiento y reputación a la organización en los países destino.
- Los puntos clave en los que Grupo Nutresa S.A. puede enfocarse para convertirse en líder mundial de sostenibilidad en la industria de alimentos son: abastecimiento de materia prima, seguridad y salud laboral, y desarrollo del talento humano. Los cuales resultan ser los criterios en los que Thai Group obtuvo un menor puntaje en la medición de las tres dimensiones de sostenibilidad realizada por RobecoSAM y Dow Jones Indices.

Conclusiones

El número cada vez mayor de empresas que presentan reportes de sostenibilidad que incluyen información financiera, social y ambiental, revela la creciente tendencia que apunta a mejorar la transparencia y la legitimidad de algunas empresas hacia sus grupos de interés (Orazalin y Mahmood, 2018; Parsa et al., 2018).

Del mismo modo, las empresas colombianas han sido reconocidas por sus esfuerzos constantes para aumentar el desempeño de la sostenibilidad, como es el caso de Grupo Bancolombia y Grupo Argos, que aparecen como líderes mundiales en 2018 en las industrias de bancos y materiales en la “Evaluación de Sostenibilidad Corporativa” de RobecoSAM en compañía con Dow Jones. Este también es el caso de Grupo de Inversiones Suramericana SA, Grupo Nutresa S.A. y Cementos Argos SA, que, pese a no haber obtenido el liderazgo en su industria, se in-

cluyen en las empresas con mejor desempeño en temas de sostenibilidad en el DJSI 2018.

Para el caso analizado de la empresa colombiana Grupo Nutresa S.A. y su referente internacional, Thai Group, se evidencia una necesidad, por parte de la empresa colombiana, de especializar su modelo de negocio y apalancar sus ventas en el exterior, para tener una mayor penetración de mercado, y tomar provecho de sus 46 plantas de producción. Adicionalmente, es relevante que la Grupo Nutresa S.A realice un esfuerzo mayor en temas de innovación, para lograr productos más sostenibles y con mayor potencial en el exterior.

La pesquisa, de igual forma, permitió a los autores concluir, además, tal como se expresó en la discusión, que pese a la creciente tendencia mundial de que los consumidores incluyan dentro de los criterios para la decisión de compra el tema de la sostenibilidad, este no es determinante para el crecimiento de las exportaciones o el proceso de internacionalización de las empresas analizadas, el cual parece estar más estrechamente ligado a temas de localización estratégica de sus plantas y a sus costos de producción.

Como se evidenció en la revisión del contexto, se ha encontrado un mayor nivel de internacionalización y un mejor rendimiento en materia de sostenibilidad por parte de Thai Union Group, y un menor rendimiento en sostenibilidad e internacionalización por parte de Grupo Nutresa S.A. en ambas unidades de análisis, lo que evidencia la relación existente entre sostenibilidad e internacionalización.

Sin embargo, es fundamental reconocer que Grupo Nutresa S.A. hace parte del selecto 10% de empresas más sostenibles en el sector

alimentos a nivel mundial, lo cual evidencia su compromiso frente al desarrollo sostenible, y la búsqueda de negocios conscientes y transparentes en el país, lo que le permite tener una mayor aceptación a nivel internacional.

De igual forma, es importante tener en cuenta que se necesitan enfoques teóricos y metodológicos más sólidos para evaluar la relación entre sostenibilidad e internacionalización con el fin de comprender el compromiso con el desarrollo sostenible de las empresas a medida que se internacionalizan. Sin embargo, este estudio exploratorio puede servir como un paso inicial en este análisis, que busca evidencias el nivel de internacionalización de las empresas expuestas, alineado con los compromisos medioambientales, económicos y sociales de las empresas de estudio.

Además de los anterior, se deberían incluir otras industrias y regiones para aumentar el alcance del análisis. La inclusión de actores y la sofisticación de las técnicas o métodos a utilizar en el análisis, basados en conceptos sólidos y categorías teóricas, pueden llevar a una información más rigurosa y completa para describir y evaluar el vínculo entre la sostenibilidad y la internacionalización de la empresa.

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bartocci, L., Chiappetta, C. J., Lopes de Sousa, A. B., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transi-

- tion. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308–322.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). The export Behavior of Small –Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-981.
- Breitbarth, T., Harris, P., & Aitken, R. (2009). Corporate social responsibility in the European Union: a new trade barrier? *Journal of Public Affairs*, 9 (4), 239-255. doi:10.1002/pa.333
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability-financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the Internationalisation Process of Firms. *European Research*, 8 (6), 273-281.
- Chen, P. H., Ong, C. F., & Hsu, S. C. (2016). The linkages between internationalization and environmental strategies of multinational construction firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 207-216.
- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finche-stein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., Borda Reyes, A., Leme Fleury, M. T. & Newbury, W. (2018). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>
- De Villa, M., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3): 419-429.
- Da Rocha, C. H., Maffini, C., Scherer, F. L., Marques, J., & Schoproni, R. (2014). Strategic sustainability management and export performance”. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25 (4), 431-445. <https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2013-0014>
- Elkington, J. (2004). Enter The Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. A. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. (1-17). Earthscan. London
- González-Pérez, M., & Vélez-Ocampo, J. (2014). Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*. 26(6): 531-555.
- Grupo Nutresa S.A. (2017). Informe Integrado 2017. Recuperado de: http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2017.pdf
- Hanss, D., & Böhm, G. (2011). Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 1-10.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988) Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.
- Johanson, J., & 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 (1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-323.
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers attributions. *International Journal of Research in Marketing*, 203-217.
- Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, 12 (5), 279-291. doi:10.1002/bse.370
- La República (2015). El Djsi: beneficios y retos. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/el-djsi-beneficios-y-retos-2303311>
- López, M. V., García, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75 (3), 285-300.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 1838-1846.
- Lucci, P., Surasky, J., & Gamba, C., (2015). Getting Ready for SDG Implementation in Latin America: the Example of Columbia. Report Prepared for DANE (Colombia's National Administrative Department of Statistics). ODI (Overseas Development Institute) and CEPEI (Centro de Pensamiento Estratégico Internacional). Recuperado de: <http://cepei.org/wp-content/uploads/2015/10/Getting-ready-for-SDG-implementation-in-Latin-America.pdf>.
- Martínez, P., & Rodríguez, I. (2014). Sustainability Dimensions: A Source to Enhance Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 239-253.
- Muñoz, R. (Marzo de 2002). Administración y Hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, 135-146. Obtenido de Sitio web de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006374.pdf>
- Orazalin, N., & Mahmood, M. (2018). Economic, environmental, and social performance indicators of sustainability reporting: Evidence from the Russian oil and gas industry. *Energy Policy*, 121, 70-79.
- Park, S. B. (2018). Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals. *Business Strategy and the Environment*. Article in press.
- Parsa, S., Roper, I., Muller-Camen, M., & Szigetvari, E. (2018). Have labour practices and human rights disclosures enhanced corporate accountability? The case of the GRI framework. *Accounting Forum*, 42, 47-64
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Recuperado de: <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198289774.001.0001/acprof-9780198289777>
- Ramamurti, R. (2008). What Have We Learned about EMNEs. In Ravi Ramamurti and Jitendra Singh (eds.), *Emerging Multinationals from Emerging Markets*

- (Chapter 13). Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Reddy, K. S. (2014). Extant reviews on entry-mode/internationalization, mergers & acquisitions, and diversification: Understanding theories and establishing interdisciplinary research. *Pacific Science Review, 16*, 250-274.
- RobecoSAM (2018a). DJSI 2018 Review Results September 2018. Recuperado de: <http://www.robecosam.com/images/review-presentation-2018.pdf>
- RobecoSAM (2018b). Dow Jones Sustainability World Index. Recuperado de: https://www.robecosam.com/media/3/6/7/3675c8ae3d3036577e-901f0266105c5b_djsi-2018-component-list-world_tcm1011-15777.pdf
- RobecoSAM (2018c). Industry Leader Report 2018- Recuperado de: http://www.robecosam.com/images/IndustryLeader_DJSI2018_UBS_Group_AG.pdf
- Santiso, J. (2008). The Emergence of Latin Multinationals. *CEPAL Review, (95)*, 7-30.
- Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production, 35*, 79-92.
- S&P Dow Jones Indices (2018). Dow Jones Sustainability Indices Methodology. Recuperado de: <https://us.spindices.com/documents/methodologies/methodology-dj-sustainability-indices.pdf>
- Solow, R. M. (1991). *Sustainability: an Economist's Perspective*. Marine Police Center. Recuperado de: <http://www.owl.net.rice.edu/~econ480/notes/sustainability.pdf>
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization and Environment, 26* (1), 7 – 30.
- Svensson, G., Ferro, C., Hogevoid, N., Padin, C., Varela, J. C., & Sarstedt, M. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. *Journal of Cleaner Production, 197*, 971-991.
- Thai Union Group PCL. (2018). *Annual Report 2017*: . Obtenido de Thai Union Group PCL: <http://tu.listedcompany.com/misc/ar/20180329-tu-ar2017-en.pdf>
- Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2016). Managing sustainability reporting: many ways to publish exemplary reports. *Journal of Cleaner Production, 136*, 86-101.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics, 80* (2), 190 – 207.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal, 5* (2), 171-180.
- Windolph S. E., Harms D., & Schaltegger S. (2014), Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21* (5), 272–285. doi: 10.1002/csr.1337

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition, Thousand Oaks: Sage.

Zhang, Y., Toppinen, A., & Uusivuori. (2014). Internationalization of the forest product industry: A synthesis of literature and implications for future research. *Forest Policy and Economics*, 38, 8 -16.