

Universidad del Rosario



Internacionalización de Holcim en México

Misión (Trabajo de grado)

Feli Francy Carolina Chacón Silva

Bogotá

2020

Universidad del Rosario



Internacionalización de Holcim en México

Misión (Trabajo de grado)

Autor: Feli Francy Carolina Chacón Silva

Tutor: David Enrique Anzola Pinzón

Administración en Negocios Internacionales

Bogotá

2020

Agradecimientos

Este trabajo lo realizo con el aval de la Universidad del Rosario y agradezco a ella por su formación para poder ejecutar el mismo de la mejor manera, además de dar gracias a quienes participaron indirectamente animándome, corrigiendo y acompañándome en cada uno de los pasos que di en esta institución.

Le agradezco al profesor David Enrique Anzola Pinzón, mi tutor de trabajo de grado, por su confianza, colaboración y disposición siempre. Le agradezco por brindarme su experiencia y conocimiento en el área de investigación e innovación.

Al profesor Gustavo Adolfo Esguerra Pérez, quien me apoyó inicialmente con el anteproyecto, por guiarme y apoyarme con su conocimiento.

Además de agradecer a mi familia por su apoyo y cariño incondicional, ellos me apoyaron y colaboraron desde el primer momento que decidí hacer la misión.

Contenido

1. Introducción.....	10
2.1 General	11
2.2 Específicos	11
3. Contexto de la misión	12
3.1. Contexto de México	12
3.2. Holcim	13
4. Internacionalización.....	15
5. La internacionalización en Holcim México.....	20
6. Conclusión.....	26
7. Referencias.....	26

Índice de tabla

<u>Tabla 1. Datos de producción de Cemento en México de 2009-2015</u>	26
<u>Tabla 2. Capacidad de las cementeras mundiales (MTA)</u>	26

Glosario

Caliza: roca rica en calcio.

Cedis: centro de distribución es un espacio que cumple la función de almacenar mercancía. En este lugar se preparan las órdenes para cada uno de los clientes, ya sean mayoristas o minoristas. Normalmente, está ubicado en el centro de algunos almacenes que necesiten producto, para así hacer más eficiente el proceso (Zona Logística, 2018).

Cementera: máquina, fábrica o industria que produce el cemento. El cemento se consigue mezclando arcilla, caliza y agua (Amestoy, 2012).

Distribución: proceso que se lleva a cabo desde que se produce algo hasta que llega al cliente final. Este proceso garantiza que el producto llegue en perfecto estado al consumidor (García, 2017).

Diversificar: acción de variar todo lo que tenía uniformidad, es darle diversidad a algún sitio, producto, etc. (Pérez Porto & Gardey, 2015).

Economía abierta: economía en la cual un país puede vender o comprar bienes o servicios de otras naciones (Analytica, 2019).

Filial: cuando una institución A depende de una institución, más grande, B. Es decir, es cuando A esta bajo el control de B. La empresa B dirige y controla a la filial A (Pérez Porto & Merino, 2019).

Grava: combinación de arcilla con arena que se encuentran en yacimientos.

Interdependencia: son las relaciones que se manejan entre las personas, entidades, países, etc. Son importantes ya que la relación es recíproca y de dependencia mutua y equitativa (Significados, 2016).

Monopolizar: cuando una empresa consigue la posesión o control total de un comercio, producto o servicio (Definiciones-de.com, 2020).

Multinacional: empresas que operan en otros países aparte de su país de origen, es decir, están en más de un territorio (Pérez, 2013).

Producción: es una actividad económica que transforma materia prima en productos para el consumidor final (Sgnificados, 2019).

Razón social: nombre con el que se conoce legalmente a una entidad (Constitución de Sociedad, Derecho Comercial, 2016).

Renaturalizar: volver a lo natural, recuperar los recursos que se perdieron, para favorecer la fauna y flora además de los ecosistemas (Cooperación Técnica Brasil – Alemania, 2017).

País Republicano: país en el que la gente ejerce su poder por medio de los representantes que elige. De igual forma, los gobernantes les rinden cuentas a sus votantes, y todos se rigen por las mismas leyes y son iguales ante ellas.

Tratado de libre comercio: es un acuerdo entre países en el cual se establecen algunos bienes o servicios para que no paguen aranceles a la hora de entrar al otro país, esto amplía la variedad de bienes y servicios (Mincomercio, 2019).

Valor agregado: característica que ofrece un producto o servicio que genera una mayor satisfacción a lo que pide el consumidor. Es lo que diferencia una empresa de otra, un producto de otro o un servicio de otro (Mesa editorial Merca2.0, 2015).

Ventaja competitiva: ventaja que tiene una persona, empresa, producto o servicio frente a sus competidores directos. Esta ventaja pone a la empresa en una posición superior y privilegiada (Salón, 2018).

Resumen

El proceso de internacionalización de Holcim es un tema de suma importancia para México, ya que es una de las cementeras más importantes del mundo. Esta empresa empezó en Suiza y se fue internacionalizando tanto que, hoy en día, se encuentra en más de 70 países. En 1964 llegó a México y en este país es una fuente de ingreso y de empleo importante. Holcim es la empresa líder en la industria cementera y busca satisfacer las necesidades de construcción de sus clientes. Teniendo en cuenta la magnitud de esta empresa y su importancia para México, se ha realizado este trabajo para entender el proceso de internacionalización de Holcim en México y su éxito en este país. Este trabajo de grado inició con la visita empresarial a Ciudad de México en marzo del 2019.

Palabras Clave: cementera, globalización, estrategias, internacionalización, economía, transporte, distribución, industria, plantas, CEDIS, inversión directa, alianzas estratégicas, diversificación.

Abstract

Holcim's internationalization process is a matter of the utmost importance for Mexico, since it is one of the most important cement companies in the world. This company started in Switzerland and today operates in more than 70 countries. It arrived in Mexico in 1964 and, since then, it has become an important source of income and employment. Holcim is the leading company in the cement industry, and it seeks to satisfy the construction needs of its clients. Considering the magnitude of this company and its importance for Mexico, this work has been carried out to understand Holcim's internationalization process in Mexico and its success in this country. This undergraduate work began with the business visit to Mexico City in March 2019.

Keywords: Cement, globalization, strategies, internationalization, economy, transport, distribution, industry, plants, CEDIS, direct investment, strategic alliances, diversification.

1. Introducción

La globalización es un proceso en el que una empresa crece y se integra mundialmente a los mercados de bienes o servicios. Las empresas se han venido centrando principalmente en crear estrategias de internacionalización que les permitan olvidar los límites territoriales, políticos, religiosos, etc., creados por el hombre, para así lograr tener una ventaja competitiva para el desarrollo tanto de la empresa como de la sociedad en general. Este trabajo se basa en la misión empresarial realizada a Ciudad de México en el año 2019, en la cual se realizaron visitas a diferentes empresas, entre ellas Holcim. Esta empresa empezó a romper esos paradigmas que se tenían a comienzos del siglo XX, ya que empezó su expansión dentro del mismo país, adquiriendo y haciendo parte de algunas empresas pequeñas y obteniendo cada vez más plantas de producción. En este documento se recopiló la información del proceso de internacionalización de Holcim, de cómo fue su proceso de crecimiento y qué técnicas utilizaron para llegar a ser hoy en día una de las cementeras más importantes de México. (Ramírez Velasco, 2012).

En la primera sección de este trabajo se encontrará un contexto tanto de México (generalidades del país) como también de Holcim (qué es la empresa y a qué se dedica). Luego, habrá una sección de marco teórico en el que se ahondó en el tema de la internacionalización. Seguirá una parte en la que se combinarán las dos primeras secciones, para así ver cómo ha sido el proceso de internacionalización en el desarrollo de Holcim México y, finalmente, se concluirá el trabajo cuestionando lo que debería hacer la empresa para seguir con su proceso global de internacionalización.

2. Objetivos

2.1 General

Analizar la internacionalización de Holcim en México.

2.2 Específicos

- Reseñar el crecimiento histórico de Holcim en México.
- Explicar las diferentes estrategias de internacionalización que utilizó Holcim para su entrada en México.
- Describir cómo las estrategias de internacionalización de Holcim en México se enmarcan en la estrategia más general de internacionalización de la empresa.

3. Contexto de la misión

3.1. Contexto de México

México está ubicado en América del Norte. Cuenta con una superficie igual a 1.964.380 km². Su capital es Ciudad de México y es un país republicano, demócrata, federal y laico. Su población es de 129.2 millones de personas y la población de su capital es de 8.851 millones (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2018). Su moneda local es el peso mexicano. Su sistema público está regido por tres ramas del poder, que son la legislativa, la ejecutiva y la judicial. La ejecutiva está liderada por el presidente electo (Zwollo, 2005), quien en este momento es Andrés Manuel López Obrador, el cual estará en el poder hasta el año 2024. La rama legislativa está compuesta por el senado, la cámara de diputados y el congreso de la unión y, finalmente, la rama judicial, que está compuesta por la corte suprema de justicia (DonQuijote, s.f.).

La economía mundial ha presentado varios cambios gracias a la globalización en los últimos años. Este proceso permite desarrollar más tecnología y comunicación y la suma de estos dos aspectos brinda, entre otras cosas, que los medios de transportes y distribución sean más económicos. México ha venido estabilizando sus variables macroeconómicas basándose en su política económica, pero, al estar en un proceso de estabilización, es muy difícil hacer crecer la economía interna, causando más concentración de la riqueza, lo que genera más niveles de pobreza y, a su vez, de desigualdad. Lo anterior lleva a que la población busque otras maneras de surgir, como lo son los crímenes, el narcotráfico y la violencia, en general.

Estos problemas económicos como sociales hacen que no haya una seguridad para los habitantes, ni para los posibles inversionistas. A lo largo del tiempo, México ha sufrido una desigualdad social notoria y en el momento en que pasó de tener una economía cerrada a una economía abierta, la desigualdad se notó aún más, muchas personas que tenían empresas tuvieron que cerrar, ya que les era muy difícil competir con los bajos precios a los que importaban muchos productos. Lo anterior, fomentó el desempleo, y para los residentes de este país era cada vez más

difícil sobrevivir así, por lo que muchos optaron por realizar actos poco éticos, como, por ejemplo, participar en el negocio del narcotráfico, que es uno de los más grandes en este país.

La economía también se ha visto afectada por la cantidad de tratados de libre comercio en los que participa México. En total son 12, con participación de 46 países. También cuenta con otros contratos, como lo son 32 acuerdos de protección de inversión y 9 más de alcance limitado (Gobierno de México, s.f.). Los 12 tratados en los que participa México son: El TLCAN, México y Colombia, Chile-México, México e Israel, El TLCUEM, México-AELC, México y Uruguay, Japón-México, Perú-México, México-Centroamérica, México y Panamá y finalmente el TPP (Pak2go Logistics, 2018).

México es “la única economía latinoamericana que mejora en competitividad desde el 2010” (Portafolio, 2017). Esto es importante, ya que hace más atractivo el mercado mexicano para las empresas que quieren expandir e internacionalizar su negocio. Esto se debe a que México ha sido uno de los pocos países que ha diversificado su portafolio de exportaciones. México es el país que más exporta en América Latina, siendo su principal importador Estados Unidos. Esto se debe también, a que México se ha centrado últimamente en darle un valor agregado a sus productos. No sólo los vende como materia prima, sino que los transforma y los despacha a economías más grandes. A pesar de lo anterior, la pobreza sigue en pie además de la desigualdad social y la marginalidad (Portafolio, 2017). Este es un tema preocupante, ya que la globalización no puede centrarse solamente en temas económicos. Esta se debe manejar de manera integral, para generar una estabilidad general de la sociedad, intentando bajar la brecha social.

3.2. Holcim

Holcim es una empresa fundada por Adolf Gygi y Ernst Schmidheiny, en 1912, en Suiza, que se especializa en tres segmentos principales, los cuales son: infraestructura, edificación e industria. Tiene más de 100 años de funcionamiento. Es un gran proveedor de cemento, concreto y agregados y, en general, del sector de la construcción. Tiene presencia en más de 70 países alrededor del

mundo, con alrededor de 80.000 empleados y más de 2300 plantas de producción (ColombiaHolcim, 2019). El trabajo de la compañía es producir y comercializar cemento y concreto de la mejor calidad, teniendo las materias primas óptimas, como caliza, yeso, etc. Además, prestan servicio de consultoría e investigación y desarrollo en gestión de residuos terrestres.

Después de 10 años de su fundación, esta compañía comenzó su proceso de expansión hacia Europa y Medio Oriente. En los años 50 se internacionalizó hacia América y al continente asiático llegó entre los años 70 y 80. En los 90, Holcim se hace accionaria de Cementos del Norte en Honduras y también de Cemento de El Salvador en el Salvador, y así siguió su proceso de internacionalización (Acerca de Holcim México, 2019).

Finalmente, en 2014 empezó negociaciones con Lafarge y, en 2015, las dos empresas se fusionaron, formando LafargeHolcim. Desde ahí, la empresa se ha mantenido como líder en este sector. Sus principales filiales están en Canadá (St. Lawrence), Reino Unido (Aggregate Industries) y México (Holcim Apasco). Esta empresa tiene una capacidad instalada a nivel mundial de 353.3 MT y aproximadamente 2300 instalaciones, las cuales contienen 1400 plantas de hormigón, 600 canteras y 200 fábricas de cemento y molinos (LafargeHolcim, 2019).

Esta fusión le permitió a las dos empresas un crecimiento exponencial, ya que las plantas ahora iban a ser comunes, por lo que tendrían más cubrimiento a nivel mundial, ya que Holcim tenía más plantas en Latinoamérica y Lafarge en Europa y África. Esta unión les permitió ser más conocidos internacionalmente con su nueva marca, que tiene presencia en aproximadamente 70 países, entre desarrollados y en vía de desarrollo. No todo fue fácil con la unión de estas dos compañías, ya que eran muy grandes y se decía que podrían monopolizar el mercado, pero finalmente se les concedió su petición y hoy en día su principal competidor es Cemex (Ornelas, 2015). En este punto, Holcim se encuentra en un nivel de madurez en el que satisface a sus clientes. Es líder en el mercado, lo que hace que las personas prefieran esta empresa frente a otras y su producto es ampliamente conocido.

4. Internacionalización

La internacionalización es una estrategia que pueden utilizar las empresas en su búsqueda de ser organizaciones globales. “[L]a globalización de la economía mundial es una condición del mercado que exige estrategias ofensivas audaces para conseguir en él nuevas posiciones y estrategias defensivas potentes que protejan las ya ganadas” (Puerto Becerra, 2010). La internacionalización es “la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización” (Villareal Larrinaga, 2006). Es decir, que una empresa empieza su proceso de internacionalización cuando esta realiza una parte de su actividad fuera de su territorio original. La internacionalización de la empresa también se puede dar cuando la empresa exporta alguno de sus productos o servicios a un país de destino, acoplándose a las necesidades del nuevo segmento de los clientes (Lantero, 1992). La internacionalización describe claramente el movimiento de las operaciones de una empresa hacia afuera o hacia el exterior, teniendo así operaciones internacionales (Calof & Beamisht, 1995). Este es un proceso arduo, ya que se deben adaptar todos los ordenamientos de la empresa al entorno internacional, como, por ejemplo, la estrategia, los recursos, la estructura, etc., y debe ser un buen trabajo para que la empresa se sienta conjunta con el país destino. Tanto la empresa como los clientes, deben sentirse cómodos para así cumplir a cabal la misión.

La internacionalidad se puede dar en distintos momentos de crecimiento de la empresa. Hay algunas empresas que lo hacen poco después de su fundación y estas son llamadas “*Born global*” o “Nacidas globales”, y las que lo hacen cuando ya están constituidas y tienen un segmento sólido controlado, llamadas “Tradicionales” (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

“*Born global*” no son un concepto nuevo, ya que ha sido utilizado por diferentes empresas por muchos años. La internacionalización para estas empresas funciona, ya que generan avances en tecnología, en producción, en transporte y comunicación, de forma más natural y rápida que las tradicionales.

Así mismo, es más fácil el proceso de internacionalización en estas épocas debido al Internet, ya que este genera que las empresas tengan un mejor acceso a los clientes, distribuidores, socios y proveedores en cualquier parte del mundo. Estas empresas tienen un crecimiento avanzado, ya que, poco tiempo después de que se constituyen, se internacionalizan. Desde el inicio buscan tener una ventaja competitiva que les funcione en varios países.

La segunda manera de internacionalización es la “Tradicional global”, esta se puede realizar mediante dos modelos, el Uppsala y el modelo de innovación, ambos modelos son llamados modelos de etapas, ya que estos proponen que la internacionalización se da en pasos específicos. Estas empresas hacen su debut global de manera progresiva, comienzan con un mercado interno consistente para tener bases. Luego, comienzan con la exportación y después fundan filiales en los países más importantes para su negocio (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

En los últimos años, tanto las empresas *born global* como tradicionales, tuvieron que realizar su proceso de manera más acelerada, ya que cada vez se hacía más importante el tema de la globalización, de sobrevivir en un entorno en el que todas las compañías se estaban abriendo al mundo. El mercado local es más importante en el enfoque tradicional que en el enfoque global. Además, las *born global* se adaptan e innovan con mayor facilidad que las antiguas. Igualmente, las *born global* son capaces de acumular más conocimientos, ya que son nuevas en el mercado. Siguiendo, las redes con proveedores, distribuidores, clientes, etc., para las empresas *born global* deben ser globales desde el principio, deben tener un amplio alcance, mientras que, para las tradicionales, pueden darse y construirse con el tiempo. Para ellas este es un proceso gradual (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

La internacionalización es un factor importante para las empresas, ya que con este proceso participan cada vez más en el exterior, realizando alguna de sus operaciones traspasando fronteras. Además, este es un factor importante en la estrategia de crecimiento de la mayoría de las empresas. Esta estrategia establece el progreso incesante y el cambio de la empresa local a empresa internacional en requisitos de alcance, idea de negocio, etc. Es importante tener en cuenta que la internacionalización es un tema a nivel global, por lo que las empresas que quieran surgir y ser

exitosas, deberán pensar en qué punto de su historia internacionalizarse. Este tema es visto por muchos como el más importante de la década y las empresas que quieran incursionar en este mundo deben realizar una investigación de gestión estratégica (Melin, 1992).

Uno de los mayores factores que afecta a las empresas con la implementación de esta estrategia es la mayor competitividad, que no solo se enfoca en precios finales para el consumidor, sino factores que los clientes piden, como calidad, innovación, servicio al cliente, etc. (Lantero, 1992). Es decir, las empresas deben centrarse en todos los aspectos de su producto o servicio, para así generar en el consumidor un factor diferenciador que lo satisfaga a plenitud.

La internacionalización, además, es un proceso, y en la mayoría de los casos es a largo plazo. Es decir, no es de un día para otro que se consigue. Esto hace que este proceso sea tedioso y merezca por parte de la empresa voluntad y disposición total. Se debe hacer un plan con pasos específicos y etapas claves para poder desarrollar una parte de la empresa en un país distinto al del origen, teniendo en cuenta temas importantes como cultura, requisitos, normas y leyes de cada uno de los productos o servicios (Oftex International Sales, 2017). Para realizar este proceso de forma correcta y óptima, la empresa puede optar por acomodarse a los negocios internacionales, con un departamento de exportación o también acordando con trabajadores profesionales con experiencia de internacionalización (Calof & Beamisht, 1995).

La internacionalización de una empresa se puede explicar bajo el modelo de ciclo de vida de un producto. Este propone que hay 4 etapas en las que se puede dar la internacionalización de una empresa: introducción, crecimiento, madurez y declive (Calof & Beamisht, 1995). En la introducción la empresa satisface las necesidades de sus clientes domésticos. En la segunda etapa la empresa comienza con actividades de exportación, además de que crecen también las inversiones directas, que se explicarán a profundidad más adelante. En esta etapa la empresa suele sentir que los costos de exportación son muy caros y que los ingresos son inferiores. En la etapa de la madurez, es cuando se tiene una estabilidad en el mercado al que se llegó, hay un producto estandarizado y la demanda está satisfecha. Finalmente, en el declive, la empresa abandona el estado donde innovó (Melin, 1992).

Existen grandes diferencias entre exportación e internacionalización. Exportación se refiere a vender un producto o servicio fuera del país de origen. Las ventas pueden ser estacionales o para productos o servicios puntuales. En cualquier caso, se trata solamente de vender. En la exportación son menores los riesgos que se corren, pero, así mismo, la demanda es mucho menor. La internacionalización es un proceso en el que no solo se vende al exterior, sino que se implanta el negocio y marca allí, adaptándose al mercado y posicionándose en él. Este proceso requiere mucha más inversión, pero, a largo plazo, mejora la marca, las ventas y genera estabilidad (Humanity Internacional, 2019).

El paso más importante al momento de proceder con la internacionalización es estudiar el mercado al cual se va a llegar, saber con la mayor certeza posible si el producto o servicio que se brinda va a funcionar, o que cambios se deben hacer a este para que funcione. A esto se le conoce como diversificación. La diversificación tiene como objetivo explotar lo que más se puedan las condiciones de un mercado nuevo, estudiando cada uno de los diferentes factores que afectan los productos o servicios y en las distintas formas de operar la empresa (Lantero, 1992). Lo anterior permite también innovar en algún proceso de la empresa y esto puede brindar a la organización oportunidades, teniendo otro punto de vista. A esto se le conoce como diversificación geográfica, la cual permite a la empresa una exploración y explotación de beneficios (Botero Pinzón, 2014).

A su vez, se deben tener en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se puedan tener, adicional a los riesgos, durante el desarrollo del proceso. Al tiempo, se debe hacer un arduo estudio de la economía mundial y del país al cual se quiere incorporar la organización. Todo este proceso requiere, entonces, de una planificación, teniendo en cuenta la dimensión de la empresa y sus metas, contando la capacidad en general de la empresa. Al estudiar todos estos factores, se pueden tomar en cuenta algunas variables, como, por ejemplo, los costos salariales que pueden bajar. Se puede tener acceso directo a nuevos recursos naturales, se reducen costos de transporte, de transacciones. Adicional a esto, hay algunos factores que ayudan al país en el que se incursiona, como, por ejemplo, los recursos financieros y tecnologías nuevas.

Es importante, además, que las empresas hagan este proceso, ya que la globalización no tiene vuelta atrás. Este es un proceso que empuja a las empresas y a los países cada vez de manera más

agresiva. La internacionalización de las empresas se da muchas veces por los pocos niveles de demanda local, buscando nuevos recursos financieros para la empresa (Puerto Becerra, 2010).

Existen diferentes estrategias de internacionalización, entre las cuales para este trabajo se identificaron tres: inversión directa, alianzas estratégicas y diversificación. La inversión directa es la manera de entrar a un mercado extranjero mediante la compra de parte de otra empresa o grupo de empresas y así ir entrando lentamente al nuevo territorio. Esta clase de internacionalización requiere un alto nivel de capital y también la posibilidad inminente de transferencia de recursos de todo tipo (Puerto Becerra, 2010). Con esta estrategia ambas partes pueden tener beneficios. Esta táctica permite descubrir nuevos mercados, siendo provechoso para la empresa inversora al no incurrir en medidas arancelarias, disminuye costos mediante la creación de empleos, muchas veces mal remunerados, en países donde las legislaciones laborales no sean tan estrictas, y, finalmente, permite obtener ayudas fiscales las cuales, la mayoría de las veces, dan a la empresa incentivos en la vía tributaria. Además, esta estrategia es provechosa para los países receptores, ya que llega tecnología de los países más desarrollados, que casi siempre son los inversores, además de la transferencia de conocimiento (EAE Business School, 2019).

Otro tipo de internacionalización son las alianzas estratégicas. Estos son acuerdos entre dos o más empresas que se alían para cooperar entre ellas. El acuerdo se da para permitir, facilitar o acelerar la expansión internacional de las empresas socias, es decir, estas empresas combinan recursos y capacidades propias para la planificación de una actuación coordinada en mercados internacionales. Este proceso se puede dar basado en el Modelo de Uppsala, el cual establece que las empresas tratan al máximo de evitar riesgos e incertidumbre y para esto comienzan su proceso de expansión con países con los que tengan poca diferencia en aspectos psíquicos, como, por ejemplo, idioma, cultura, educación, política, etc. (Villar López, 2007). Es decir, que entre más sepa una empresa sobre un mercado, es más fácil para ella invertir en este, ya que es menos probable que la internacionalización salga mal. Cuando las empresas tienen un mercado interno sólido, comienzan su estreno en exportación (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Inician gradualmente su participación internacional, con conocimientos sobre el mercado en específico, las operaciones que podría realizar y los recursos que podría utilizar (Johanson & Vahlne, 1990). A su vez, la empresa deberá identificar sus oportunidades y los problemas de entrar a ese mercado.

Al hacer esto la empresa solucionará los problemas, buscando nuevas alternativas que la beneficien.

Por último, en la estrategia de diversificación de mercados la empresa hace pruebas de nuevas tácticas para cumplir con lo que necesite la demanda. El objetivo de esta estrategia es ampliar el horizonte penetrando en el mercado de la mejor manera posible, bajando el riesgo de comprometer la empresa. Esta estrategia es positiva a ya que, si sale bien, se habrá lanzado un producto o proceso nuevo, haciendo crecer la gama de clientes (Escuela de Negocios, 2015).

5. La internacionalización en Holcim México

México se ha visto afectado por la globalización como todos los demás países, en los años 80 México comenzó a aplicar sus políticas de internacionalización (Grado Cero Prensa, 2018). Estas son muy importantes para la economía de cualquier país, ya que este proceso hace que las organizaciones sean más eficientes y eficaces para así volverse más competitivas a nivel mundial. Además, esta estrategia de internacionalización es esencial para el comercio exterior y para manejar procesos como las importaciones y las exportaciones. Estas actividades hacen que, por ejemplo, en México se conozcan nuevos productos extranjeros y, así mismo, se den a conocer productos mexicanos en otros países, lo que genera que la gente consuma nuevos productos y se empiece otra cultura y estilos de vida en general.

Según la revista Forbes, el sector industrial en México viene decayendo desde el 2018 y para el 2019 va a seguir decayendo (Pagaza, 2019). Este empeoramiento de la industria se debe a que el Estado ha disminuido los recursos destinados a actividades infraestructurales. Sumado a lo anterior, la corrupción en este país que hace que los recursos no se asignen ni ejecuten de la mejor manera. Sin embargo, el sector de la construcción como tal, ha crecido.

“En su comparación anual, la Producción Industrial cayó (-) 1.1% en el mes en cuestión. Por sectores de actividad económica, la Minería descendió (-) 10.5% y la Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final

(-) 1.4%, mientras que las Industrias manufactureras se elevaron 1.3% y la Construcción 0.6% con relación a igual mes de 2018” (Rossi, 2019).

El sector es bueno y hay posibilidades de invertir y tener éxito según las cifras.

Holcim es una empresa grande, que tiene como método de entrada a un país llegar y posicionar su planta en un lugar central entre el recurso natural, de donde extraerá el material necesario para generar cemento (piedra caliza, arcilla y hierro) y alguna ciudad principal donde requieran el material. Esto lo hace para reducir sus costos de transporte y almacenamiento y, además, para aumentar los beneficios finales. En esta dinámica se bajan los costos, ya que en el caso de costos de traslados, se reduce el tiempo de uso de los medios de transporte, lo que genera que se consuma menos gasolina y se desgasten en menor cantidad los vehículos, por dar un ejemplo. Estas dinámicas son más frecuentes en países en vía de desarrollo y desarrollados, ya que son los que más necesitarán estos productos de construcción. Los diez primeros países que están demandando cemento en orden son: China, India, Usa, Brasil, Irán, Vietnam, Turquía, Egipto, Rusia y Corea del Sur (ASOCEM, 2019).

Esta empresa es globalizada, ya que une los mercados de diferentes países del mundo, lo que ayuda a la economía de cada uno de ellos y también a la parte social, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores, además de llegar con tecnologías nuevas. Es importante también porque al tener presencia física más cerca a sus clientes, brinda a estos un precio más asequible, comparado con importar los productos desde Suiza, ya que la empresa no incurre en costos de transporte, de nacionalización, etc. (LafargeHolcim, 2019).

Así mismo, es internacional ya que es una empresa suiza que realiza parte de su actividad fuera de su territorio original, en este caso, en México, contando con actividad en diferentes plantas y oficinas. Esta empresa es la segunda con más participación en el mercado mexicano, antecedida por CEMEX México, por lo que se puede ver la amplia participación en un mercado distinto a su mercado inicial (suizo) (Arteaga García & de la Garza Garza, 2011). Es importante mencionar que la producción de cemento en México es alta, es la segunda más grande de América Latina y está formada por varias empresas entre las cuales están Cemex, Holcim, Cruz Azul, Moctezuma, Cementos Chihuahua y Lafarge sumando entre todas 31 plantas (Arias, 2004). Esto es esencial ya

que el cemento en México es uno de los pilares fundamentales en su economía, es una industria que normalmente está en crecimiento año a año siendo rentable. Además, las empresas escogen este país debido a sus recursos naturales, los cuales son óptimos para la producción del material (Vásquez & Corrales, 2017). A continuación (Tabla 1), se presentan unos datos de la producción de cemento del 2009 al 2015, donde se ve una variación entre 34500 millones y 36200.

Tabla 1. Datos de producción de Cemento en México de 2009-2015

Año	Producción en millones
2009	35160
2010	34503
2011	35400
2012	36184
2013	34612
2015	35000

Elaboración propia con base en Index Mundi (2015)

También es importante esta empresa, ya que es la cementera que más tiene capacidad en el mundo con 353.3 mta (Tabla 2).

Tabla 2. Capacidad de las cementeras mundiales (MTA)

Cementera	Mta
LafargeHolcim (Suiza)	353.30
Anhui Conch (China)	313.00
HeidelbergCement (Alemania)	193.50
Cemex (México)	92.90

Elaboración propia con base en ASOCEM (2017)

En la misión empresarial, se realizó una visita a Holcim, planta Apasco, que forma parte del grupo LafargeHolcim. Esta planta cuenta con un patio de prehomogenización, donde se almacenan

la caliza y la arcilla. Aquí los elementos se sedimentan y mezclan de manera natural y homogénea. También cuentan con un almacén de mineral de hierro. Estos son los tres elementos principales para realizar el cemento. La materia prima la extrae de su propia cantera. Esta se encuentra en un punto medio y estratégico. La empresa divide el territorio en varias partes, toma una parte de este para explotar, una vez explotado, renaturaliza este espacio y utiliza otra parte de la cantera y así sucesivamente

La internacionalización ha sido un proceso largo para esta empresa que comenzó en Suiza en 1912 y estuvieron en una etapa de introducción por 10 años. Luego, comenzaron su proceso de crecimiento hacia Francia, Egipto y Líbano. Por esto, se considera que esta empresa usó un enfoque *born global*, ya que solamente 1 década después de constituida, comenzó su proceso de internacionalización.

En México, comenzó en 1928 bajo el nombre de Compañía Mexicana de Cemento Pórtland Apaxco, S.A y esta se ubicó en Apaxco, en el estado de México. Fue creciendo y en 1964 se fusionó con el Grupo suizo Holcim y de esta unión nació la empresa Holcim Apasco, S.A. Desde esta gran fusión, la empresa comenzó a crecer y a expandirse de manera exponencial hasta que logró una cobertura nacional con sus productos y servicios y fue tanto este crecimiento que en 1966 comenzó con la construcción de una nueva planta allí misma en Apaxco. Tres años más tarde, adquirió una parte de Cementos Veracruz S. A (Acerca de Holcim México, 2019).

En 1981 Holcim Apasco empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de México y poco tiempo después comienza a operar su nueva planta de cemento en Macuspana, Tabasco. En 1988 empezó la operación marítima en Veracruz. Siguió creciendo y adquiriendo plantas, como, por ejemplo, la de Ramos Arizpe, Coahuila y Toluca (Acerca de Holcim México, 2019). En 1992, compró la empresa cementera Acapulco y comenzaron operación en Tecomán, en Colima. En 1994, empezó a ampliar su gama de productos e incorpora la grava y arena.

En 2003 Holcim Apasco cambió su razón social e imagen y siguió en constantes cambios hasta mayo de 2013, que se constituyó como Holcim México y, finalmente, en 2015, se unió con Lafarge

para constituir la nueva empresa LafargeHolcim y se posicionó como la empresa líder mundial de materiales para la construcción, avaluada en 32000 millones de euros (El comercio, 2014).

Holcim México produce y comercializa cemento, agregados (grava y arena), concreto premezclado y otros productos y servicios para la construcción. La empresa tiene presencia a nivel nacional a través de 7 plantas de cemento con una capacidad instalada actual para producir 12.6 millones de toneladas anuales, 23 centros de distribución de cemento, 1 terminal marítima, 1 Oficina Corporativa, más de 40 plantas de concreto premezclado, 7 plataformas y un centro de transferencia de Geocycle, 26 aliados comerciales con más de 90 plantas de concreto premezclado, más de 500 ollas revolvedoras y un Centro de Innovación Tecnológica para la Construcción (CITEC) (Holcim, 2019). Es una empresa grande con alta capacidad de producción, y con alta cobertura del mercado mexicano. Tiene varias plantas y CEDIS para poder tener una mayor acogida del mercado.

Su principal objetivo ser una empresa líder y la de mejor desempeño en el segmento de la construcción. Además, considera muy importante brindar a los clientes lo que desean, en las cantidades que lo requieran y en el tiempo estipulado, para así ser los preferidos de la industria y crear un vínculo estrecho entre la compañía y los clientes. Para poder cumplir con lo anterior, Holcim utiliza los medios de transporte terrestre, marítimo y ferroviario, para que así sus 7 plantas estén conectadas con todo el país de manera óptima y tener más cobertura nacional (Holcim, 2019).

La empresa realizó un arduo estudio de mercado para elegir entre todos los países de Latinoamérica a México. La empresa usó algunos principios del Modelo Uppsala, ya que comenzó su proceso de internacionalización en países con los que tenía cosas en común, como Francia. Luego, la empresa Suiza escogió un país completamente distinto en temas de idioma, cultura, política, etc. y crecieron así en el mercado latinoamericano. Comenzaron con México, se asentaron muy bien allí, conocieron todos los aspectos relacionados al mercado, como, por ejemplo, a sus clientes y estudiaron países con características parecidas para incursionar en ellos.

Como se explicó en el marco teórico, existen varias estrategias de internacionalización y la forma en la que Holcim las implementó en México fue la siguiente:

- La inversión directa estuvo presente desde el comienzo de la empresa, con una compañía pequeña llamada Compañía Mexicana de Cemento Pórtland Apasco. Esta fue haciendo parte de otras y creciendo más y más, hasta que en 1964 se fusionó al grupo suizo Holcim y crearon Holcim Apasco. Es decir, la empresa suiza compró una empresa local mexicana e invirtió en ella utilizando el método de Uppsala. Esta empresa tomó la decisión de entrar a otros mercados externos a su territorio original creando un crecimiento y desarrollo empresarial que ayudó a cada país al que se llegó. En este caso, Holcim ayudó al desarrollo de México mediante la creación de empleo, la explotación de recursos naturales y la contribución al PIB. La Participación de Holcim en el PIB mexicano es del 0,00021%, este valor fue encontrado dividiendo los ingresos de la empresa para 2019 que fueron de 15.034.095 pesos mexicanos entre el total del PIB mexicano para 2019 que fue de 7.327.463.912.666 pesos mexicanos.

- La alianza estratégica más importante y la última fue la que realizó con Lafarge en 2015, en la que ambas empresas se fusionaron y crearon la cementera más grande a nivel mundial y la que mayor cobertura tiene. Esta unión les sirvió a ambas empresas, ya que por ejemplo Holcim llegó más rápidamente a países que iba a ser muy difícil incursionar, como, por ejemplo, los países de Europa y Asia, donde Lafarge tenía mayor presencia. Esto también se pudo dar, ya que ambas empresas tenían objetivos muy parecidos, los cuales podían cumplir y ambas se verían beneficiadas.

- Holcim diversificó sus productos elaborando una nueva línea de producción con diferentes tipos de cemento y de diferente tamaño los bultos entre 25 y 50 kilogramos en México (Holcim, 2020). De igual manera, tienen 3 tipos de cemento, el Apasco, el maestro y el blanco, cada uno para aspectos distintos (Holcim México, 2020). Mediante fue creciendo, fue desarrollando su mercado en diferentes países, haciendo el respectivo estudio de todos los factores y recursos del país al que iban llegando, cambiando poco a poco sus productos y diversificando temas de empaque, de cantidades y de mezclas para así satisfacer a cada uno de sus clientes.

Holcim es una empresa con enfoque internacional, ya que tiene plantas, CEDIS, oficinas, etc., en otros países. También es una empresa multinacional que tiene muchas filiales en varias naciones fuera de su Estado de origen. Igualmente, ayudó en el comercio de México, introdujo tecnología innovadora al país y actualmente es una empresa que influye de manera amplia al PIB de México y de los demás países donde se encuentra.

6. Conclusión

En este trabajo se analizó la internacionalización de Holcim en México. Se realizó una visita empresarial a esta empresa en México en el 2019 y se conoció la planta de Apasco junto con todos sus procesos. Luego se realizó una investigación sobre la internacionalización y algunos de sus modelos y finalmente se interpretó y analizó el proceso de internacionalización que tuvo Holcim y su crecimiento en México. Holcim es una de las cementeras más importantes del mundo y, por eso, era importante entender el proceso de crecimiento que ha llevado en un país latinoamericano, qué estrategias utilizó y cómo logró posicionarse en este país.

Igualmente, se notó que Holcim es una empresa multinacional que se quiso internacionalizar y lo ha venido ejecutado de la mejor manera. La globalización es una oportunidad muy grande que tienen las grandes empresas como Holcim para desarrollarse y poder en algún momento tener presencia en todo el mundo. Este proceso también ayuda a los países a los que llegan multinacionales como Holcim, ya que aportan de manera positiva a la economía mediante el aumento del PIB y también a la parte social, brindando nuevas tecnologías. Además, el fenómeno de la internacionalización genera más competencia y, por ende, precios justos para el consumidor final. Esto siempre y cuando las empresas desarrollen al máximo sus capacidades, innovando y emprendiendo. Ahora bien, es importante cuestionarnos, si la empresa con la capacidad de fabricación que tiene va a poder entrar a mercados nuevos usando alguna de las estrategias de internacionalización o si va a mantener su mercado actual.

7. Referencias

Amestoy, L. (2012). *Cementera: significado y ejemplos de uso*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/cementera/>

Analytica. (2019). *Economía abierta vs. economía cerrada*. Obtenido de Analytica: <https://www.analytica.com.do/2019/09/macroconcept-economia-abierta-vs-economia-cerrada/>

Angulo, E. (s.f.). *Comercio exterior, crecimiento y pobreza*. Obtenido de Efi Economía y finanzas internacionales: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/169-comercio-exterior-crecimiento-y-pobreza2>

Arias, J. (2004). *Cemento el oro gris de México*. Obtenido de RealEstate: <https://realestatemarket.com.mx/articulos/materiales-de-la-industria/12367-cemento-el-oro-gris-de-mexico>

Arteaga García, J. C., & de la Garza Garza, Ó. J. (2011). Análisis de la competencia en la industria cementera en México. *EconoQuantum*, 8(1), 73-89. Obtenido de SCielo.

ASOCEM. (2017). *Panorama mundial de la industria del cemento*. Obtenido de ASOCEM: <http://www.asocem.org.pe/archivo/files/Vision%20General%20de%20la%20Industria%20del%20Cemento%20y%20sus%20Principales%20Actores.pdf>

ASOCEM. (2019). *Panorama mundial de la industria de cemento*. ASOCEM. Obtenido de <http://www.asocem.org.pe/archivo/files/Vision%20General%20de%20la%20Industria%20del%20Cemento%20y%20sus%20Principales%20Actores.pdf>

Botero Pinzón, L. D. (2014). La empresa entre los mitos de la globalización y los retos de la internacionalización. *Ciencias Estratégicas*, 22(31), 7-14.

Calof, J. L., & Beamisht, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.

ColombiaHolcim. (2019). *Nuestra Empresa*. Obtenido de Holcim Colombia: <https://www.holcim.com.co/nuestra-empresa/nuestra-empresa>

Cooperación Técnica Brasil – Alemania. (2017). *¿Qué es la renaturalización?* Obtenido de Proyecto PLANÁGUA SEMADS / GTZ de Cooperación Técnica Brasil – Alemania: <https://guiaecologico.wordpress.com/que-es-la-renaturalizacion/>

Definiciones-de.com. (2020). *Definición de monopolizar*. Obtenido de Definiciones-de.com: <https://www.definiciones-de.com/Definicion/de/monopolizar.php>

DonQuijote. (s.f.). *Gobierno Mexicano. La forma de gobierno de los Estados Unidos Mexicanos es una república federal presidencial*. Obtenido de DonQuijote: <https://www.donquijote.org/es/cultura-mexicana/historia/gobierno/>

EAE Business School. (2019). *Ventajas de una estrategia basada en la Inversión Extranjera Directa*. Obtenido de EAE Business School: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-de-una-estrategia-basada-en-la-inversion-extranjera-directa>

El comercio. (2014). *Fusión de Holcim y Lafarge para crear líder mundial de cemento*. Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/fusion-de-holcim-y-lafarge.html>

Escuela de Negocios. (2015). *¿Cuáles son las razones de diversificar un negocio? Escuela de Negocios y Dirección*.

García, I. (7 de Noviembre de 2017). *Definición de Distribución*. Obtenido de Economía Simple : <https://www.economiasimple.net/glosario/distribucion>

Gobierno de México. (s.f.). *Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Grado Cero Prensa. (2018). *Globalización en México*. Obtenido de Grado Cero Prensa: <https://gradoceroprensa.wordpress.com/2018/04/27/globalizacion-en-mexico/>

Holcim. (2019). *Productos y Servicios*. Obtenido de Holcim: <https://www.holcim.com.mx/productos-y-servicios>

Holcim. (2020). *Cemento Apasco*. Obtenido de Holcim México: https://www.holcim.com.mx/sites/mexico/files/atoms/files/ficha_tecnica_apasco.pdf

Holcim México. (2019). *Historia Holcim*. Obtenido de Holcim México: <https://www.holcim.com.mx/historia>

Holcim México. (2020). *Fichas técnicas*. Obtenido de Holcim México: <https://www.holcim.com.mx/fichas-tecnicas>

Humanity Internacional. (2019). *¿Qué diferencias hay entre internacionalizar y exportar?* Obtenido de Humanity Internacional: <https://www.internacionalhi.com/que-diferencias-hay-entre-internacionalizar-y-exportar/>

Index Mundi. (2015). *Hydraulic Cement: World Production, By Country*. Obtenido de Index Mundi: https://www.indexmundi.com/en/commodities/minerals/cement/cement_t22.html

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing*, 7, 2-13.

LafargeHolcim. (2019). *LafargeHolcim en el mundo*. Obtenido de LafargeHolcim: <https://www.lafargeholcim.es/lafargeholcim-en-el-mundo>

Lantero, P. B. (1992). La internacionalización de la empresa. *Revista de Estudios Agrosociales*, 161, 323-337.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management*, 13, 99-118.

Mesa editorial Merca2.0. (2015). *¿Qué es valor agregado y cómo lo usan las empresas?* Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>

Mincomercio. (2019). *¿Qué son los tratados de Libre Comercio-TLC?* Obtenido de Ministerio de Comercio: <http://www.tlc.gov.co/>

MisAbogados.com. (2016). *¿Qué es la razón social?* Obtenido de MisAbogados.com: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-razon-social>

Oftex International Sales. (2017). *¿Qué es la internacionalización de la empresa?* Obtenido de Oftex International Sales: <https://www.oftex.es/la-internacionalizacion-en-la-empresa/>

Oliveira, F. (2014). *Lafarge y Holcim se fusionan*. Obtenido de Construcción Latinoamericana: <https://www.construccionlatinoamericana.com/noticias/lafarge-y-holcim-se-fusionan/96139.article>

Ornelas, A. (2015). *Holcim crece en Latinoamérica*. Obtenido de swissinfo: <https://www.swissinfo.ch/spa/holcim-crece-en-latinoam%C3%A9rica/4285368>

Pagaza, G. S. (2019). *Estos son los sectores en México que más crecerán en 2019*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/sectores-mexico-que-mas-creceran-2019/>

Pak2go Logistics. (2018). *12 tratados de libre comercio de México con otros países*. Obtenido de Pak2go Logistics: <https://www.pak2go.com/blog/tratados-libre-comercio-mexico>

Pérez Porto , J., & Gardey, A. (2015). *Definición de diversificación*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/diversificacion/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2019). *Definición de filial*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/filial/>

Pérez, J. (2013). *Las multinacionales*. Obtenido de El orden Mundial: <https://elordenmundial.com/empresas-multinacionales/>

Portafolio. (2017). *México, la única economía latinoamericana que mejora en competitividad desde el 2010*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/internacional/mexico-la-unica-economia-latinoamericana-que-mejora-en-competitividad-512072>

Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, 28, 171-195.

Ramírez Velasco, A. (2012). *La globalización y el impacto en el mundo empresarial*. Obtenido de América economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>

Rossi, G. (2019). *Información oportuna sobre la actividad industrial en México durante enero de 2019*. Obtenido de <https://desdepuebla.com/2019/03/14/informacion-oportuna-sobre-la-actividad-industrial-en-mexico-durante-enero-de-2019/>

Salón, S. (2018). *Ventaja competitiva y posicionamiento de empresa: Claves de éxito*. Obtenido de Semrush: <https://es.semrush.com/blog/ventaja-competitiva-claves-exito/>

Secretaria de Relaciones Exteriores. (2018). *Embajada de México en Australia*. Obtenido de Secretaria de Relaciones Exteriores: <https://embamex.sre.gob.mx/australia/index.php/embajada/infomex>

Significados.com. (2019). *Producción*. Obtenido de Significados.com:
<https://www.significados.com/produccion/>

Significados.com. (2016). *Interdependencia*. Obtenido de Significados.com:
<https://www.significados.com/interdependencia/>

Significados.com. (2018). *Ventajas y desventajas de la globalización*. Obtenido de
<https://www.significados.com/ventajas-y-desventajas-de-la-globalizacion/>

Vásquez, B., & Corrales, S. (2017). Industria del cemento en México: análisis de sus determinantes. *ScienceDirect*, 48(188), 113-138.

Villar López, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión. : *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*.

Villareal Larrinaga, O. (2006). Cuadernos de Gestión. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Zona Logística. (2018). *¿Qué Es Un Centro De Distribución?* Obtenido de Zona Logística:
<https://zonalogistica.com/que-es-un-centro-de-distribucion/>

Zwollo, J. A. (2005). *Presidencia de la República*. Obtenido de
<http://fox.presidencia.gob.mx/mexico/?contenido=15005>