

**Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario**



**Emprendimiento e innovación en territorio mexicano**

**Trabajo de Grado**

**Juan Martín Macías Corredor  
Stefanny Natalia Lombana Cifuentes**

**Bogotá. Colombia**

**2020**

**Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario**



**Emprendimiento e innovación en territorio mexicano**

**Trabajo de Grado**

**Stefanny Natalia Lombana Cifuentes**

**Juan Martín Macías Corredor**

**Juan Carlos Espinosa Méndez**

**Administración de Empresas**

**Bogotá. Colombia**

**2020**

## Tabla de contenido

Resumen.....	6
Abstract .....	7
1. Introducción.....	8
1.1 Objetivos .....	8
1.1.1 Objetivo general.....	8
1.1.2 Objetivos específicos .....	8
1.3. Contexto del sector .....	10
1.4. Contexto de las organizaciones visitadas .....	11
1.5. Itinerario de la misión.....	12
2. Revisión de Literatura .....	13
2.1. Definición Innovación .....	13
2.2. Tipologías .....	14
2.3. ¿Cómo se ven reflejados en las empresas?.....	16
2.4. Métodos para la innovación.....	17
2.5. Definición Emprendimiento .....	18
2.6 Proceso emprendedor y sus principales componentes.....	20
2.7. Tipos de emprendedores .....	21
2.8. Fuentes de emprendimiento .....	22

2.9. Análisis de la innovación en México.....	24
3. Discusión.....	26
4. Reflexiones.....	27
5. Tendencias a nivel internacional.....	27
5.1. Tendencias en innovación.....	28
6. Hallazgos de innovación en México.....	30
6.1. Nestlé.....	30
6.2. Yakult:.....	32
6.3. Bimbo.....	33
6.4. Holcim.....	34
7. Referencias.....	35

## **Glosario**

**Desarrollo empresarial:** Concepto integrador que busca generar un impacto positivo en las empresas, a partir del uso de sus propios recursos.

**Diversificación Empresarial:** Estrategia empresarial de crecimiento y expansión en la que una organización busca ofrecer nuevos productos a nuevos mercados.

**Emprendedor:** Persona en la capacidad de identificar y definir oportunidades de negocio para poder conseguir y organizar los recursos necesarios para poner en marcha la idea.

**Estrategia Empresarial:** Es un proceso, que consta de acciones secuenciales y lógicas, en busca de alcanzar un objetivo específico, en pro de una organización.

**Estructura organizacional:** Elección de una compañía, para organizar sus procesos y recursos.

**Industria:** Negocio y actividad económica que trabaja en conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

**Innovación:** Función específica del emprendimiento, donde el emprendedor crea nuevos recursos que puedan generar riqueza para crear ideas nuevas.

**Posicionamiento:** En términos empresariales y de mercadeo, hace referencia al lugar que ocupa una marca o empresa en la mente de los consumidores.

**Ventaja competitiva:** Atributos del producto o servicio de una empresa que la diferencia de su competencia dentro de la industria.

## Resumen

El emprendimiento y la innovación se han convertido en factores claves, para el éxito de las empresas no solo en Latinoamérica sino en el mundo. El presente trabajo, lleva a cabo un análisis de la manera como diferentes empresas mexicanas han abordado estos dos conceptos como base fundamental para el desarrollo de sus operaciones y excelente desempeño en el mercado. Además, busca comprender el desarrollo e impacto que han tenido el emprendimiento y la innovación dentro del contexto mexicano, y su posible aplicación en Colombia. Se evalúa el concepto de innovación y sus tipologías. Así como también, la definición de emprendimiento, y sus aplicaciones en las empresas ya mencionadas.

Para ello, se llevó a cabo una investigación con el fin de analizar los procesos y políticas establecidas en México que tuvieran que ver con las estrategias de emprendimiento, además de identificar elementos y recursos que hicieran parte de dichas estrategias para encontrar una posible aplicación en Colombia. Cabe resaltar, que el trabajo fue llevado a cabo con el propósito de realizar visitas a las instalaciones de empresas como Bimbo, Coca Cola, Holcim, Yakult y Nestlé, que tienen sus sedes ubicadas en México, y comparte un común denominador que es la industria de alimentos procesados.

No obstante, es importante considerar que México se ha convertido en un ejemplo para el resto de los países Latinoamericanos en términos de emprendimiento e innovación. Todo esto, gracias al apoyo, motivación y proyecto que han sido impulsados por el gobierno de dicho país, a través de políticas públicas y sociales para las empresas.

Dentro de los hallazgos de la investigación, principalmente fue encontrado que los procesos de emprendimientos dentro de las empresas, dependen en cierto grado de factores externos que pueden o no facilitar el desarrollo de los mismos. Entre los resultados, se establece que aspectos como la financiación, capacitación empresarial, confianza de los inversionistas, y los marcos regulatorios impuestos por los gobiernos son determinantes dentro del contexto del emprendimiento y la innovación para el éxito de las empresas estudiadas.

**Palabras claves:** Emprendimiento, innovación, estrategia, desarrollo empresarial, ventaja competitiva, diferenciación.

## Abstract

Entrepreneurship and innovation have become key factors for the companies not only in Latin America but in the entire world. This piece of work performs an analysis on the ways in which different Mexican companies have approached these concepts as a fundamental base for the development of their operations and a way to achieve excellent market development. Furthermore, it seeks to understand the development and impact that entrepreneurship and innovation within the Mexican market context, such as its possible application in Colombia. The concept of innovation is evaluated such as its different typologies. As well as the definition of entrepreneurship and its applications in the previous companies.

In order to achieve the main objective, an investigation was conducted in order to analyze the processes and politics related with entrepreneurship strategies that Mexico has applied. Additionally, elements and resources that were part of those entrepreneurial strategies were identified for possible application to the Colombian context. This work has as background, the visits realized to the production plants in Mexico of companies such as Bimbo, Coca Cola, Yakult and Nestlé, all of them from the processed food industry.

Nevertheless, it is important to consider that Mexico has become a remarkable example for the rest of Latin American countries in terms of entrepreneurship and innovation. All this, due to the effort made by the Mexican government to include these concepts in the public policies that seek the development of the companies in the country.

Among the findings of the investigation, mainly, it was found that the entrepreneurship processes in the companies depend in certain degree on external factors that may or may not ease its development. It was established that, based on the investigation, elements such as financing, business training, trust from the investors and the government regulation are decisive in the success of the companies studied in the entrepreneurship and innovation context.

**Key Words:** Entrepreneurship, innovation, strategy, business development, competitive advantage, differentiation.

## **1. Introducción**

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo general**

Comprender los desarrollos que se están llevando a cabo en el contexto mexicano en materia de emprendimiento e innovación y su posible aplicación en Colombia.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

1. Analizar los procesos y políticas de emprendimiento en México.
2. Describir tipologías y prácticas de innovación en el contexto mexicano.
3. Identificar elementos relacionados con emprendimiento e innovación potencialmente transferibles al contexto colombiano.

### **1.2. Contexto de la misión**

La misión se hará en México, país conocido por su grandeza en términos de la economía tomando como referencia los países vecinos. Dentro del continente americano, su economía está ubicada en el cuarto lugar, se sitúa por debajo de Estados Unidos, Brasil y Canadá. Para este período, la economía mexicana enfrentó un decrecimiento equivalente al 2% motivado por la incertidumbre que generó con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAM) que se encontraba en proceso de renegociación. Adicionalmente, en el marco político, México estaba en pleno proceso electoral encabezado por el actual presidente Andrés Manuel López Obrador, cuya política es de tendencia de izquierda, lo que conllevó a una reducción en la inversión privada (Banco Mundial, 2018)

La ciudad que se visitará será Ciudad de México, capital de este país, que cuenta con 8.85 millones de personas para el año 2010 y tiene un área de 1495 kilómetros cuadrados. De acuerdo con información brindada por los secretarios de Finanzas y Desarrollo Económico y por el Jefe de Gobierno, el PIB de la ciudad capital fue cercano a 3 billones de pesos mexicano, contribuyendo al 17.2% del PIB del país. Esta información fue presentada en el Reporte Económico capitalino de

2013-2017. Para este mismo período, la economía capitalina tuvo un crecimiento del 3.2%, superando la velocidad de crecimiento de la economía nacional la cual logró un ritmo 6 puntos porcentuales logrando apenas 2.6% (Becerril, 2017)

México cuenta con unas características de la cultura bastante marcadas, dentro de las que resaltan la música y el arte. Los mariachis y la música del género ranchera son elementos conocidos a nivel internacional por la trascendencia de cantantes como Vicente Fernández y su hijo Alejandro Fernández. Por otro lado, desde el lado artístico es representado por la pintora Frida Kahlo, ícono mexicano, su esposo y muralista Diego Rivera, y desde la literatura resalta el escritor Octavio Paz quien es el primer y único Premio Nobel de Literatura del país azteca.

Desde el ámbito social, México enfrenta dos grandes problemáticas que son la pobreza y la violencia, cuyo origen radica principalmente en el narcotráfico. De acuerdo con las estadísticas expuestas en el informe “Medición de la Pobreza Municipal 2015”, los municipios con altos niveles de pobreza en el año 2015 coinciden con las poblaciones de mayor violencia para el 2017 (Jiménez, 2017). La política de López Obrador para hacer frente a estos problemas difiere de como se había manejado en el pasado, pues el enfrentamiento bélico entre las Fuerzas Militares y los criminales se ha dejado a un lado para promover medidas más pacíficas como la prevención del delito y responder a las causas de la inseguridad. Sin embargo, estas medidas no han resultado exitosas porque México “vive la mayor ola de violencia e inseguridad desde la Revolución Mexicana” (Nájar, 2018)

México se ha venido posicionando a lo largo de los últimos años como uno de los países líderes en materia innovación para Latinoamérica. Así lo demuestra el Índice Mundial de Innovación 2019 (GII por sus siglas en inglés), el cual ha determinado que México está dentro del top 3 de países con mayor grado de innovación por debajo de Chile, que es primero, y Costa Rica, segundo. Juzgando de manera conjunta todos los países, el desempeño mexicano en innovación está alineado con las expectativas para el nivel de desarrollo de las economías con ingresos medio-altos (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2019)

De acuerdo con el GII, el sobresaliente nivel de innovación alcanzado por México está correlacionado con el nivel de educación superior que ofrece este país. Dentro del top 10 de universidades de economías de ingreso medio, México, representado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), está en el puesto sexto. Cabe resaltar que es el primer puesto

ocupado por una Universidad latinoamericana en dicho grupo (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2019)

La innovación en el área de la salud es uno de los campos de mayor fortaleza de México frente a otros países de la región. Entre el período de 2010 a 2017, México fue el único país de Latinoamérica que alcanzó crecimiento cercano al 10% en publicación de patentes en salud en campos como biotecnología, farmacéutico, y tecnología médica (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2019)

De acuerdo con el Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés), elaborado por Babson College y London Business School, México presenta un ambiente propicio para la creación y perdurabilidad de las empresas. Entre los 54 países evaluados, México es el número 23, siendo el segundo país latinoamericano, después de Argentina que ocupa el puesto 21. Hasta el momento, el buen desempeño de México en términos de emprendimiento se debe al apoyo del gobierno, que a través de políticas públicas y programas sociales buscaba fomentar la cultura del emprendimiento en la sociedad. Sin embargo, con la entrada de López Obrador a la presidencia, el apoyo del gobierno se ha venido reduciendo, poniendo en riesgo las óptimas condiciones alcanzadas para la creación y perdurabilidad de las empresas. Por ello, el sector privado ha tenido que tomar responsabilidad y compensar la salida del apoyo gubernamental, con una participación más activa por las corporaciones ya establecidas.

Los fondos de capital semilla y los ángeles inversionistas son los elementos que dependían en mayor proporción del subsidio y soporte del gobierno mexicano. Para mitigar el impacto de estos cambios, las empresas más representativas del país se han puesto de acuerdo para iniciar programas de acompañamiento al emprendedor y ser un enlace con los posibles inversionistas (Pineda, 2019)

### **1.3. Contexto del sector**

El común denominador entre las empresas a las cuales se les realizará la visita es el sector al cual pertenecen. Nestlé, Yakult, Bimbo y Coca Cola son compañías de alimentos y bebidas. Esta industria en el contexto mexicano se mantiene en un período de crecimiento que lleva por lo menos una década de buenos resultados. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, más conocido por sus siglas INEGI, el peso que tuvo el sector de los alimentos, bebidas y tabaco en el PIB de la economía nacional fue de 3.5% durante el 2017. La Asociación Nacional de Tiendas de

Autoservicio y Departamentales (ANTAD) se muestra incluso más optimista sobre el futuro y estima que para el período de 2014-2017, el crecimiento de la industria logrará el 4.3% promedio anual (Rioja-Scott, 2018)

Dentro de las empresas a visitar, por lo menos la mitad ofrecen alimentos ultraprocesados. México es un escenario altamente favorable para este tipo de empresas, puesto que, se ha catalogado como el país número 1 de América Latina en el consumo de alimentos ultraprocesados. En promedio, los mexicanos incorporan en su dieta 214 kilos de dichos alimentos cada año (Colegio Médico de México A.C., 2018)

La población mexicana registra problemas de salud que afecta tanto a los menores de edad como a los adultos. Según la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud, el 72.5% de la población total tiene problemas de sobrepeso (Carretto, 2018) Así mismo, el 14% de las personas mayores de 20 años están diagnosticadas con diabetes mellitus, afirma el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Food Tech México, 2018)

Bajo este contexto, las empresas de alimentos procesados han tenido que adaptarse a las tendencias saludables, pues cada vez más la gente se preocupa por mejorar su alimentación y así alcanzar mayores niveles de salud y lograr mayor calidad de vida. La industria de alimentos procesados está optando por innovar en el proceso de fabricación por la búsqueda de nuevas materias primas que ofrezcan mayores beneficios a la salud (Food Tech México, 2018)

#### **1.4. Contexto de las organizaciones visitadas**

De las empresas que se visitarán, posiblemente Holcim tendrá menores avances en emprendimiento e innovación, debido a que la industria del cemento no cuenta con el mismo dinamismo que si tiene la industria de los alimentos. Los consumidores de cementos y premezclas no esperan desarrollos en este campo, teniendo en cuenta que sus necesidades están satisfechas y difícilmente variarán. La evolución de esta industria se mueve con mayor impacto por implementación de desarrollos tecnológicos que aumenten la eficiencia y productividad en el proceso productivo. Por otra parte, el mercado del cemento está compuesto por empresas de gran tamaño con alto poder, impidiendo el ingreso de nuevas compañías y desmotivan el desarrollo de emprendimientos en el sector.

Nestlé, por su parte es una compañía con más de 150 años de historia en la alimentación de las personas alrededor del mundo. Para mantenerse en el mercado durante más de un siglo, para

organizaciones como Nestlé la innovación no es una opción, sino el único camino. En medio de esta era virtual en la que nos vemos inmersos, Nestlé se ha enfocado en la correcta implementación del comercio electrónico en la venta de su amplio portafolio de productos. Su estrategia ha sido atraer el consumidor digital por medio de grandes plataformas como Amazon, percibiendo ventas alrededor de 4500 millones de pesos mexicanos que contribuyen con el 9% de las ventas netas. La innovación involucrada tiene que ver con el mejoramiento de imagen de la compañía a través de la una experiencia más favorable del consumidor digital. Para ello, invirtió 50 millones de pesos mexicanos en iniciativas de comercio electrónico y mejora de la imagen corporativa (Arteaga, 2018)

En el caso de Coca Cola, se ha esforzado a nivel mundial en el apoyo y acompañamiento de nuevos emprendimientos con sus diferentes programas. En México se realizó una prueba piloto con el proyecto Latin America Bridge durante el 2016. Es un programa de comercialización para startups, en el cual, la empresa hace el rol de puente en entre los generadores de emprendimiento y los mercados globales del mundo, partiendo de Latinoamérica, hacia Estados Unidos y Europa, para cerrar con Africa, Eurasia y el Pacífico. El programa se originó en el 2014 con sede en Tel Aviv y la participación de 10 emprendedores israelí, y en el 2016 se trasladó a México para trabajar en América Latina (The Bridge By Coca Cola, 2016). La compañía “99 minutos” es uno de los startups que participaron en Latin America Bridge. Se trata de una compañía de entrega de productos que promete ofrecer el servicio de envío más rápido para las compras online. Por medio de algoritmos automáticos y el uso de múltiples tipos de vehículo para el transporte logran ser de las empresas con mayor rapidez de entrega en el mundo. Otra empresa emergente apoyada por Coca Cola es Fig.gy, que se trata de una aplicación gratuita para plataformas Android que permite conectar a las personas de economías en desarrollo con el mercado digital. En compensación reciben contenido informático, de entretenimiento y publicitario en las pantallas de bloqueo, para obtener recargas gratuitas de conexión (The Bridge By Coca Cola, 2016)

### **1.5. Itinerario de la misión**

El itinerario de la misión está distribuido para lograr conocer los desarrollos de emprendimiento e innovación con una aproximación mixta que complementa el conocimiento académico con el conocimiento empírico que compartirán cada una de las empresas.

Entendiendo la importancia de la creación de una perspectiva internacional en los estudiantes durante el contacto con otra sociedad Latinoamericana, la misión iniciará con la visita a las pirámides de Teotihuacán durante la mañana y tarde del domingo. Conocer otras culturas requiere saber reconocer su valor, que en este caso las pirámides dan una noción de la magnitud que tuvo la civilización Azteca en su auge.

A lo largo de la misión habrá la posibilidad de conocer de primera mano las actividades de grandes empresas con reconocimiento internacional y presencia en múltiples países, como por ejemplo Nestlé, Holcim, Bimbo y Coca Cola. La visita a estas compañías que son líderes en sus mercados nos dará la oportunidad de extraer conocimientos supremamente valiosos para la investigación. De acuerdo a la programación, a partir del lunes iniciarán las salidas empresariales empezando con Nestlé en la mañana y en la tarde Yakult. Al día siguiente, iremos a Holcim que está prevista será la salida de mayor duración durante el viaje. El miércoles no habrá visitas a empresas y se retomarán el jueves con Bimbo para cerrar con Coca Cola, siendo las empresas con mayor trascendencia a nivel mundial.

Respecto a las visitas académicas, tendremos la oportunidad de realizar un curso de 10 horas sobre emprendimiento e innovación en la Universidad Autónoma de México (UNAM). El desarrollo del curso se realizará durante 3 días de manera alternada con las visitas empresariales, abriendo el lunes para continuar el miércoles y finalizar el jueves. Se espera que los conocimientos académicos sean complementarios con la información de las empresas para obtener un mayor beneficio de nuestra parte.

## **2. Revisión de Literatura**

### **2.1. Definición Innovación**

“La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente, en una institución de servicio público o en un nuevo negocio” (Drucker, 2008, pág. 2). Es una manera como el emprendedor puede crear nuevos recursos que pueden generar riqueza con los recursos que ya tiene y sacar su potencial para crear una nueva idea.

Si bien las empresas son el agente principal de la innovación, son muy pocas las que se encuentran en la capacidad de ejecutar un proyecto innovador. El contexto del ciclo económico es la base para el diseño de políticas de innovación. Además, la innovación es el resultado de la integración de áreas de mercadeo, administración y financiera (Treviño, 2002).

La innovación se convierte en un importante factor de éxito empresarial. Se justifica así el considerable aumento de estudios en el área de la Gestión y del Marketing Estratégico. De este modo la innovación no es exclusiva de los productos tangibles o servicios, pudiendo naturalmente extenderse al propio proceso, a la organización o a la gestión de marketing. Aunque no sea fácil identificar una definición universal para el concepto innovación, su importancia es inequívoca dado que permite a las organizaciones y a las empresas construir en el presente las bases de su desarrollo futuro (Barbosa de Sousa & Dominique Ferreira, 2012).

Ciertamente, la innovación es una de las palabras que más atención merece por parte de los académicos y los empresarios del mundo de los negocios, junto con el propio espíritu emprendedor, posibilitando una mayor eficiencia en las empresas y en el crecimiento económico (Sarkar, 2010). En lo que respecta a la proximidad entre la iniciativa empresarial o el espíritu emprendedor y la innovación, Schumpeter (1934) afirma que la innovación puede ser vista como un fenómeno que incluye aspectos técnicos (ej. nuevos productos, nuevos métodos de producción) aspectos no técnicos (ej. nuevos mercados, nuevas formas organizacionales), así como innovaciones en el producto (ej. nuevos productos o servicios) e innovaciones en el proceso (ej. nuevo método de producción o nueva forma organizacional), siendo emprendedor aquel que aplica la innovación en un contexto empresarial y afirmándose una pieza clave para revitalizar la economía (Barbosa de Sousa & Dominique Ferreira, 2012)

## 2.2. Tipologías

Existen diversas tipologías de innovaciones, clasificadas en ocho grupos según González (2013)

**Incremental:** Buscan incrementar la funcionalidad y prestaciones de la empresa, fruto de la experiencia. No suelen realizar una transformación radical del proceso o el producto. Por el contrario, se enfoca en aspectos específicos que una vez mejorados, provocan gran impacto en el valor agregado percibido del cliente.

**Radical:** Es cuando se es necesario cambiar rotundamente algo que ya se había propuesto o establecido ya sea en cuanto a procesos o productos. Se trata de cambios disruptivos que generan

nuevas formas de realizar procesos o nuevos productos que anteriormente no serían contemplados. Suelen marcar un antes y un después en la industria y nuevos desarrollos serán basados en el cambio disruptivo como punto de partida.

**Producto:** introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, o hacia el uso al que se destina. La mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerar a productor como innovador debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa. Las innovaciones de producto en los servicios pueden incluir mejoras significativas en la manera en que estos servicios se ofrecen, la adición de nuevas funciones o características en servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos.

**Proceso:** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución para disminuir los costes unitarios del mencionado proceso, mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados. Según Jansa (2010), las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso, si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

**Mercadotecnia:** es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o tarificación. Las innovaciones de marketing tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas. Según Jansa (2010), los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso. Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

**Paradigmas:** Cuando se rompe con alguna creencia o tradición ya sea de la empresa o de los consumidores. Toma mucho tiempo, dado que su efecto positivo está en la aceptación de las personas.

**Posición:** Es cuando, sin necesidad de cambiar el producto, se llega a un nuevo nicho de mercado.

**Organizacional:** es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, lo cual mejora el grado de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilita el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduce los costes de los suministros. Lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en el seno de una empresa es la introducción de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección (Sánchez, 2014)

### 2.3. ¿Cómo se ven reflejados en las empresas?

Existen cuatro oportunidades de innovación dentro de una empresa o en el sector (Escorsa y Valls, 2003): acontecimientos inesperados, falta de resultados positivos, necesidades de proceso, cambios sectoriales o de mercado. Adicional a esto, existen otras oportunidades para innovar, externas a la empresa como lo son el entorno social, cambios demográficos y cambios de percepción.

**Acontecimientos inesperados:** Los fracasos inesperados tras la implementación de estrategias completamente diferentes, son la principal fuente de innovación en las empresas, ya que son sucesos que las empresas no pronostican, ni tienen presentes en donde no se conoce del todo el mercado y sus necesidades.

**Incongruencias/falta de resultados positivos:** Hace referencia a los procesos o planes que se tienen ya establecidos, y a partir de estos, surgen más posibilidades donde se es posible innovar.

**Cambios sectoriales y de mercado:** Los cambios en las estructuras donde se desarrolla una empresa, puede representar para ella una gran oportunidad de negocio, porque surgen sucesos en

los que los empresarios no siempre tienen la total experiencia y conocimiento y más aún cuando los sectores crecen rápidamente.

**Cambios demográficos:** La demografía es una disciplina que hoy en día ha desarrollado grandes metodologías para que sea predecible dado que se conocen sus tiempos de desarrollo. Hoy en día para realizar planes de mercadeo, es necesario conocer datos como edades, educación, ocupaciones, ubicación geográfica entre otras donde en medio de ese desarrollo del plan es posible encontrar oportunidades para innovar que pueden ser muy exitosas y menos riesgosas.

**Cambios de percepción:** Abrir la mente de los ejecutivos y romper paradigmas son grandes oportunidades de innovación. Es claro que un cambio de percepción no altera los hechos, pero si cambia por completo el significado de las cosas.

## 2.4. Métodos para la innovación

La innovación es un concepto bastante ambiguo del cual es muy complejo definir una metodología específica, ya que depende del enfoque y la situación de cada empresa. Sin embargo, no cabe duda que depende del análisis detallado de las fuentes de nuevas oportunidades, dependiendo el contexto y el momento en el que se desarrollen. Existen dos modelos de innovación, el modelo lineal y el modelo marquis (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2003)

**Modelo Lineal:** Proceso que se empieza con la investigación básica, luego la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico y termina con el marketing y el lanzamiento al mercado. (Figura 1)

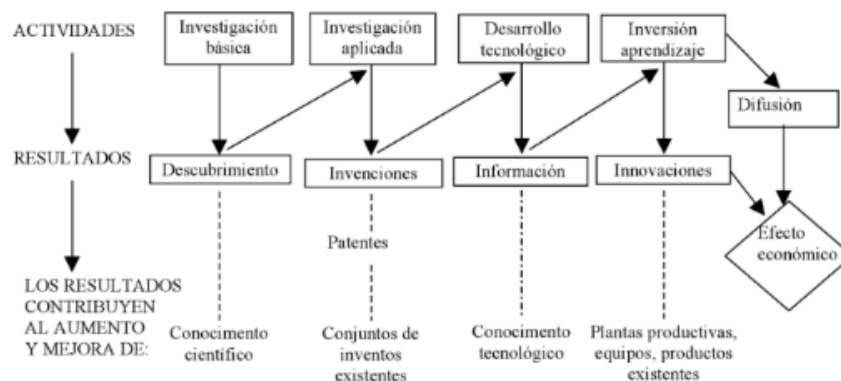
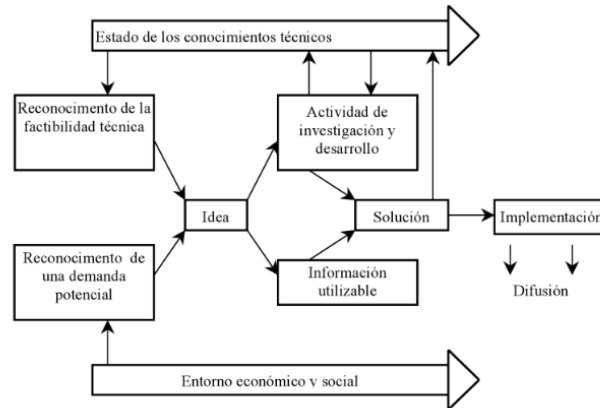


Figura 1. Modelo Lineal. Fuente: Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003)

**Modelo Marquis:** Es un esquema que se acerca a la realidad empresarial y aplica para las innovaciones que parten de una idea sobre algo que se quiera hacer nuevo. Ver apéndice 2



*Figura 2. Modelo Marquis. Fuente: Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003)*

## 2.5. Definición Emprendimiento

**2.5.1. Origen.** “Emprendedor viene del vocablo francés *entrepreneur* y tal vez el uso más antiguo de este término se registra en la historia francesa en el siglo XVII y hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares” (Kirberg, 2014, pág. 10). Poco tiempo después introdujeron el término en el ámbito económico a partir del francés Richard Cantillon. Él, lo define como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener un nuevo producto”.

Sin embargo, el primer economista en retomar el concepto en 1911 fue Joseph Schumpeter, quien planteó que el proceso de innovación tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para él, la empresa y el empresario están en entera capacidad de asumir el riesgo y romper con los esquemas ya planteados (Kirbegr, 2014)

**2.5.2. Concepto.** La definición del emprendedor se relaciona con diferentes disciplinas como por ejemplo la economía, estrategia de negocios, comportamiento organizacional, sociología y psicología. Es muy ambiguo definir el tema por dos razones: en primer lugar, porque muchas definiciones se enfocan en la personalidad del sujeto, y otras desde la perspectiva de cómo la persona realiza su labor. Pero, es obvio que para todo se deben considerar los dos aspectos.

En pocas palabras, un emprendedor es la persona que está en la capacidad de descubrir e identificar oportunidades de negocios para poder conseguir y organizar los recursos necesarios, y ejecutar la idea.

El desarrollo del sector privado por medio de la materialización de oportunidades genera valor agregado tanto al sector de la economía al cual pertenece, como al entorno y a los grupos de interés que intervienen en cada emprendimiento. En el escenario mexicano, existe una correlación entre un patrón empresarial que se asocia con el nivel de crecimiento de las entidades federativas de México, ya que condiciona su estructura empresarial y capacidad de emprendimiento. A mayor nivel de desarrollo, mayor estructura empresarial. Mejorando el sistema legal, se puede ser más eficiente en cuanto a temas corporativos y mercantiles donde haya una regulación de los contratos para así fomentar el emprendimiento y evitar el incremento de los índices de corrupción que tanto agobian a México (Ramírez Urquidy, Bernal, & Fuentes, 2013).

Los jóvenes en México consideran que el emprendimiento empresarial va mucho más allá de la publicidad y hay un déficit en las estrategias en cuanto al conocimiento de los programas públicos y privados que fomentan el emprendimiento en México. Es una población que se caracteriza porque no se limitan al acceso de los recursos y buscan generar nuevas empresas a partir del reconocimiento. Sin embargo, no cuentan con las ayudas y programas necesarios para ejecutar sus proyectos por parte del gobierno; ya que este no es consciente de que los emprendimientos empresariales podrían representar una modalidad de transición exitosa siempre y cuando existan condiciones y contextos favorables para que la gente joven pueda desarrollar sus proyectos empresariales con éxito (García, 2015).

## 2.6 Proceso emprendedor y sus principales componentes

Kirberg (2014) establece que el proceso del emprendedor contiene los siguientes componentes:

***Actitud emprendedora:*** Nivel de riesgo que la persona está dispuesta a soportar, teniendo en cuenta la propia percepción que el individuo tenga de sus habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio.

***Actividad emprendedora:*** Grado en que las personas están creando nuevas actividades de negocios, tanto en términos absolutos como en relación a otras actividades económicas. Cabe señalar que, si bien muchas personas son atraídas por la actividad emprendedora porque identificaron una oportunidad, otras son empujadas a emprender porque no tienen otra forma de ganarse la vida o porque tienen miedo a quedar desempleadas en un futuro cercano.

***Aspiración emprendedora:*** Naturaleza cualitativa de la actividad emprendedora: la innovación de producto y proceso, la internacionalización, y las ambiciones por procurar altos niveles de crecimiento son considerados el sello del emprendimiento impulsado por las altas aspiraciones.

### 2.6.1. Perspectivas del emprendimiento

***Perspectiva cultural:*** Desde una perspectiva antropológica, Aktouf (2001) señala que decidir es transformar una voluntad humana en acto; es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto emprendedor propiamente dicho. Dice que en todo momento tenemos infinidad de actos posibles o probables; decidir se convierte entonces en hacer elecciones de manera constante, en seleccionar en cada circunstancia dada un acto emprendedor. El proceso de decisión es la forma como se obra y se actualiza esta opción emprendedora.

Dependiendo del grado de incertidumbre y riesgo, el emprendedor busca tomar decisiones para aprovechar oportunidades que existen en el entorno, con base en su pensamiento creativo e innovador para elaborar, mejorar y transformar productos y servicios, para sacarlos al mercado, decidiendo sobre sus especificaciones y características. En este contexto, las decisiones desde lo antropológico son producto de los imaginarios, representaciones o mentalidades sobre la forma de concebir las oportunidades de innovación, de creación y de negocio.

La mentalidad es construida por todos los factores que inciden en la educación, por las experiencias de la vida social y por la participación en diferentes grupos que tienen sus hábitos de comportamiento que se reflejan en forma cotidiana y automática. El estudio de las mentalidades comprende las influencias que a lo largo de la vida se perciben, las maneras como actuamos, la forma de relacionar las ideologías, los imaginarios, las representaciones, creencias, principios y valores, y la forma como evoluciona, transforma y cambia el pensamiento en el tiempo y el espacio, como una forma de trascendencia de las ideas del hombre. Desde este punto de vista, las mentalidades se asimilan a representaciones sociales y colectivas que el hombre reproduce en su relación con su entorno.

*Perspectiva psicoanalítica:* A través del registro de lo simbólico hay una superposición del reino de la naturaleza con el reino de la cultura, de los valores socio-culturales, del respeto a las reglas y las normas de emprendimiento empresarial, de negocios, donde lo simbólico libera la percepción de la imagen de espejo ilusorio, y de una identificación con su propia imagen, para decir yo, donde se da una identificación como sujeto de persona emprendedora con todos sus atributos y en la realidad, por medio de signos, esquemas y arquetipos de oportunidades de negocio (Durand, 1982). Esto se refleja cuando la persona emprendedora se precipita en la búsqueda nuevos símbolos, de existir y sentir placer, del placer de emprender y de crecer.

De esta manera el símbolo resulta ser uno de los elementos claves del proyecto y de la cultura de emprendimiento. Del mismo modo, el entorno da respuestas que pueden influenciar el desarrollo futuro de sus negocios y en su actitud frente a las dificultades que puedan surgir dentro de su actividad emprendedora, y a través de alientos y motivaciones, conquistará progresivamente sus logros; pase lo que pase, no se cuestiona su derecho a vivir, a hacerse su lugar, a perseverar, a salir ganando y finalmente a asumir riesgos; a emprender con libertad para desarrollar su prudencia y hacer historia, creando, innovando y trascendiendo en la sociedad (Salinas Ramos & Osorio Bayter, 2012).

## **2.7. Tipos de emprendedores**

De acuerdo con Kirberg (2014) existen 6 tipos de emprendedores:

*Emprendedor empresarial tradicional:* Aquel que entra en un mercado de producción de bienes, que ya existen y se comercializan actualmente, sin embargo, cree que por características intrínsecas puede superar a sus competidores, bien, por haber agregado ciertas mejoras o cambios

a los objetos producidos, o por ciertas ventajas inherentes a su empresa, puede dar una mejor distribución o atención a clientes, que sus competidores no han podido realizar.

***Emprendedor innovador:*** Cuentan con un producto innovador que permite crear un mercado nuevo o sustituir otro ya existente.

***Emprendedor comercial:*** Es quien vende los productos que terceros le colocan. Agrega poco o nulo valor al objeto vendido, sin embargo, si lo hace con la atención y servicios.

***Emprendedor de servicios:*** A diferencia del anterior, se basa principalmente en los aportes que su personal pueda dar, aunque también venden artículos de terceros, su negocio está en la venta de aquellas habilidades que puedan poner a disposición de su clientela. En términos generales, es el más común de los emprendimientos, por ser bajo el capital inicial requerido y existir pocas barreras de entrada.

***Emprendedor tecnológico:*** Es aquella actividad que se basa en las nuevas tecnologías, y va desde crear *apps*, o adicionales, para móviles como Apple o Android, principalmente o para servicios, como Facebook, Twitter, etc. También, está dentro de esta categoría toda iniciativa que pretenda obtener una remuneración por la creación de contenidos, redes sociales o servicios en Internet, bien de forma directa, comercio electrónico, o indirecta, publicidad.

***Emprendedor profesional:*** Es parecido al emprendedor de servicios, pero su público es mucho menor, ya que es especializado. Comercializan conocimientos específicos, y normalmente lo representan los asesores empresariales, los centros de apoyo para pymes, los *coach*, los centros de capacitación y los *outsourcing* profesionales: soportes web, diseños, medicina preventiva empresarial, etc.

## **2.8. Fuentes de emprendimiento**

El emprendimiento por oportunidad establece que la motivación para iniciar un proyecto empresarial puede fomentarse por el descubrimiento de oportunidades en el mercado y la voluntad del emprendedor en explotarlas. Las oportunidades a explotar siempre deben causar un efecto positivo en la economía nacional, y por ello, es preocupación del gobierno nacional la creación de condiciones favorables para que el emprendedor pueda aprovechar las oportunidades en circunstancias que beneficien los emprendimientos. Al final del proceso, mientras el gobierno logre que los emprendimientos después de creados crezcan y prosperen, estarán permitiendo el

crecimiento de la economía y el mejoramiento de la competitividad nacional (Saavedra-Leyva & Taxis Flores, 2019).

A diferencia de un emprendimiento por necesidad, el emprendimiento por oportunidad se caracteriza por estar acorde a la dinámica económica y las circunstancias del momento y, mientras que, por su parte, cuando ocurre por necesidad se origina como una alternativa a la falta de un puesto de trabajo estable. El emprendimiento por oportunidad está conformado por diferentes etapas que se complementan unas con otras mientras se va avanzando. Primero, debe ocurrir el descubrimiento, que se basa en la identificación de circunstancias favorables. En la identificación, las posibilidades surgen desde la especulación del emprendedor, que conduce a un análisis de manera prospectiva cómo sería la relación costo/beneficio, para llegar a la evaluación de la oportunidad. En caso que sean mayores los beneficios, se realiza la implementación que ocurre debido al desarrollo de un modelo de negocio que busque explotar la oportunidad de la manera más productiva (Saavedra-Leyva & Taxis Flores, 2019).

### ***2.8.1. Intraemprendimiento***

Comúnmente se cae en el error de pensar de relacionar la palabra emprendimiento inmediatamente con el hecho de crear un modelo de negocio para ver nacer una nueva empresa. El problema con esta perspectiva es pensar que las empresas ya creadas, con años de operación en el mercado, no puedan desarrollar nuevos modelos de negocio para ejecutarlos desde la misma empresa experimentada. Esto implica entonces, que no se necesita nuevas empresas para cada emprendimiento que surja.

Ahora bien, ¿por qué las empresas estarían interesadas en emprender, si ya tienen un modelo de negocio funcional? Un intraemprendimiento, (elaboración de un emprendimiento desde el interior de una empresa) es un elemento que las empresas pueden usar para asegurar su perdurabilidad en el mercado. Por ejemplo, un intraemprendimiento puede acentuar la ventaja competitiva de la empresa, y así, conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. El intraemprendimiento también, puede ser la manera en cómo una organización rígida tenga la posibilidad de adaptarse a las tendencias y desarrollar la innovación que demanda el mercado (Galván & Sánchez, 2019).

## 2.9. Análisis de la innovación en México

En el siglo XXI se ha vivido el período con mayor nivel de desarrollo tecnológico en la historia de la humanidad, por los acelerados avances que han ocurrido en tan poco tiempo. La economía se está volcando hacia una era tecnológica, demandado de las empresas presencia en las redes sociales y oferta en plataformas de comercio electrónico. De igual manera, la economía ha demandado también soluciones tecnológicas, dando lugar a emprendimientos en el mundo digital. Desde América Latina, no se percibía ninguna contribución en materia de startups en las más prestigiosas aceleradoras estadounidenses como lo son las aceleradoras 500 Startups e Y Combinator, hasta que en el 2015 el startup colombiano Platzi fue invitado por Y Combinator. En Silicon Valley no se había presenciado ningún desarrollo por parte de Latinoamérica hasta la llegada de Platzi. Esto demuestra que existe un rezago en el proceso de emprendimiento e innovación existente en América Latina, y debe ser resuelto para participar en la economía en los próximos años. Startup Chile es visto como la semilla de los emprendimientos digitales en el ecosistema Latinoamericano. Esta es la mayor aceleradora en Sudamérica y fue el precedente para políticas públicas de países como Perú y México que crearon sus propias aceleradoras (Esperón, 2018).

La innovación en México se ha tomado con un alto grado de seriedad desde la implementación de políticas públicas por parte del Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (Comecyt) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Reflejo de ello es la alianza que conformaron ambos consejos con el Banco Interamericano de Desarrollo, con la finalidad de financiar un programa que fomente las redes de colaboración tecnológica en los principales sectores económicos del Estado de México. El programa de innovación en el país de México está desarrollado como un sistema orbital de los diferentes actores estatales de innovación. Las PYMES que incursionen en la innovación tecnológica deben rodearse en la primera órbita por entidades gubernamentales y no gubernamentales de consultoría entre las cuales están el BID, los comités directivos, el Comecyt y el Consejo Asesor. La siguiente órbita comprenden las instituciones que promueven la industria tales como las universidades y centros de investigación, las cámaras industriales, asociaciones industriales y ministerios federales. Se finaliza con la órbita de instituciones financieras y ONGs. En la medida en que exista un compromiso por cada unos de los agentes en los diferentes niveles de órbita, se alcanzarán condiciones óptimas de innovación a nivel de sector y economía (Solleiro, Gaona, & Rosario, 2014).

Los procesos de emprendimiento están sujetos a factores externos que pueden facilitar o generar barreras en el proceso de desarrollo. Estos factores son el financiamiento, servicio de apoyo y capacitación empresarial, marco regulatorio. El financiamiento está dividido en capital semilla, inversionistas, capital de riesgo. En un contexto donde los emprendimientos son un asunto nuevo para la economía, como es el caso de México, la obtención de capital semilla se dificulta por la falta de credibilidad con la que los inversionistas perciben los modelos de negocio. Se trata de una cultura de inversión que todavía tiene un pensamiento conservador sobre las nuevas tendencias de startups e innovación. (García Macías, Zerón Félix, & Sánchez Tovar, 2017)

Por su parte, Coca Cola conforma el grupo de empresas pioneras en la selección y acompañamiento de empresas emergentes con el Programa de Latin America Bridge 2016, que intenta solventar de alguna manera la falta de capital financiero en los desarrollos iniciales. Coca Cola También está involucrada en el segundo factor, servicio en apoyo y capacitación empresarial, por el puente que ejerce entre los emprendedores y el mercado internacional. Esta función, cumple el objetivo de acelerar los proyectos involucrados, por lo que un programa como el de Coca Cola genera desarrollo en la economía y sociedad mexicana. Por último, el marco regulatorio y último factor, tiene en cuenta el marco legal para la creación, expansión y cierre de cualquier tipo de emprendimiento. Asimismo, los incentivos fiscales y la tributación especial. México ha implementado estrategias para la generación de incentivos fiscales que atraigan principalmente la inversión extranjera. Esta situación es benéfica en mayor proporción para las compañías externas que para las empresas y emprendimientos domésticos. Se podría considerar que los incentivos fiscales y tributarios de México son hostiles para el emprendedor nacional.

A manera de compensación de la situación anterior, las universidades se han puesto en la tarea de generar en sus estudiantes la cultura del emprendedor por medio de herramientas académicas que conducen a la generación de modelos de negocio. Las condiciones y ofertas de trabajo para personas profesionales recién graduadas son insatisfactorias para los estudiantes mexicanos, conduciendo a la población al emprendimiento por necesidad. El éxito del emprendimiento empresarial juvenil es una herramienta para impulsar la economía generando mayores posibilidades en el mercado de trabajo juvenil. De manera contradictoria, Víctor Daniel García García, encontró en su investigación de la cultura empresarial en México, que el 67% de los jóvenes no han logrado apropiarse de un estilo de vida empresarial a pesar de las condiciones ofrecidas por las instituciones educativas. Esto deja al 24% de la población juvenil, con un

desarrollo efectivo de la cultura empresarial, responsables de la apropiada evolución de la economía en nombre de las nuevas generaciones del país azteca (Garcia Garcia, 2015).

### 3. Discusión

Cada vez las economías a nivel mundial se dinamizan con mayor rapidez por la constante generación de ideas innovadoras que buscan cambiar el modo en que se hacen las cosas hoy en día. Para las empresas grandes, con bastantes años de experiencia y un importante posicionamiento en el mercado, la innovación disruptiva es por lo general un concepto alejado de la realidad. Por sus características de rigidez, las empresas experimentadas no suelen tener agilidad en su capacidad de respuesta frente a cambios en el mercado e integración a tendencias internacionales.

A pesar de estas circunstancias, las empresas no pueden estar muy alejadas de la innovación en los mercados, aún así no se traten de su propio mercado, pues necesitan estar involucradas bien sea de manera directa o indirecta en el desarrollo de proyecto innovadores. La cercanía con los cambios innovadores de la actualidad le permite a las empresas untarse un poco de la vitalidad que ofrece el dinamismo de la economía. Para conseguir estar dentro de la innovación aun cuando las empresas funcionen de manera rígida, estas han entendido que pueden ser parte de las iniciativas innovadoras mediante una participación indirecta que logran al apoyar e incentivar su desarrollo.

Coca Cola, por ejemplo, ha entendido esto a la perfección y mediante su programa *Latin American Bridge* ha conseguido el objetivo. Este programa es el perfecto ejemplo que para las empresas rígidas como Coca Cola cuya innovación se limita a ligeros cambios en el sabor de su refresco y actualización del empaque, aún existe la posibilidad de mantenerse al tanto de los grandes proyectos de innovación al ofrecer una plataforma de conexión frente a emprendedores disruptivos e inversionistas interesados. Adicionalmente, Coca Cola tiene la posibilidad de conocer este tipo de iniciativas de manera anticipada a sus competidores y posiblemente escoger e invertir las que puedan ofrecerle una ventaja competitiva sobre la competencia.

Aún cuando los proyectos de innovación no generen gran impacto en el mercado propio de la compañía, Coca Cola, gracias a este programa tiene la posibilidad de conocer anticipadamente los proyectos y puede apoyar uno que tenga un modelo de negocio irresistible para cualquier

inversionista, de modo que Coca Cola podría entrar a un mercado nuevo con un producto nuevo, alcanzando un gran nivel de diversificación sin inclusive contar con un área en la compañía dedicada a nuevos proyectos innovadores.

#### **4. Reflexiones**

De acuerdo con la investigación realizada en este trabajo, existe una gran viabilidad de la ejecución del trabajo, basado en la información académica disponible y las visitas empresariales realizadas. Adicionalmente, el conocimiento que se adquirió en el curso dictado por la UNAM, fue un complemento al presente escrito pues se abarcó la temática a trabajar desde la academia de aquel país.

Es claro como la innovación es un factor imprescindible para la perdurabilidad de las empresas por la capacidad de adaptación a las dinámicas económicas y las tendencias del mercado. Es tan claro la importancia de la innovación, que inclusive la educación ha tomado también este rumbo y se procura educar a las personas en conocimientos de emprendimiento e innovación para que el día de mañana generen las ideas que logren transforman la manera en como hoy se hacen las cosas.

De las empresas estudiadas en este trabajo, Coca Cola refleja ser la empresa que ha tomado mayores medidas para mantenerse vigente dentro de los proyectos de innovación con su programa *Latin American Bridge*. A pesar de que se trata de un programa piloto por ahora para Latinoamérica, es un reflejo de como esta multinacional estadounidense con presencia en gran parte del mundo le ha dado la importancia merecida a los países de Centroamérica y Sudamérica de competir mano a mano con los proyectos de innovación de las economías líderes en el mundo.

#### **5. Tendencias a nivel internacional**

## 5.1. Tendencias en innovación

Los mercados tienen un comportamiento dinámico dónde los consumidores evolucionan en sus necesidades y las empresas buscan satisfacer nuevas necesidades en los consumidores. De este modo, requieren realizar cambios y mejoras a nivel interno de modo que logren generar el nuevo valor agregado esperado por el mercado. ¿Cómo lo consiguen? Una manera de alcanzarlo es por medio de los desarrollos de innovación en los que se involucran las empresas para estar a la vanguardia.

Es el caso de Argentina, por ejemplo, por medio de la innovación en la producción de alimentos, logra alcanzar su principal mercado de exportación que es la Unión Europea. De acuerdo a un estudio realizado por un conjunto de expertos y liderado por Martín Piñeiro para el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, se determinó que el país Sudamericano se enfocó en emplear maquinaria sofisticada en el sector agrícola al igual que semillas con respaldo científico, para obtener alimentos de mayor calidad (Piñeiro, López, & Recalde, 2015).

Como los estipulan en el estudio, “Europa es y seguirá siendo nuestro principal mercado para productos agroalimentarios de alta calidad. Por ejemplo, el destino de las exportaciones de productos orgánicos es principalmente la Unión Europea”. Buscando mantener su participación en el mercado europeo, Argentina desarrolló mejoras en sus productos por medio de semillas científicas, que son más resistentes a las plagas y no requieren el uso de químicos, lo cual se entiende como innovación de producto (Piñeiro, López, & Recalde, 2015).

En el 2019, el Instituto de Estudios Económicos de la Sociedad Rural Argentina (SRA) compartió un informe en el cual clasifica a Argentina como el tercer país con mayor número de exportaciones en alimentos a nivel mundial en términos nominales. Como consecuencia de la innovación en alimentos que se lleva a cabo en Argentina, el país ha logrado ubicarse en el tercer puesto a nivel mundial en exportaciones de alimentos con una cifra de 32186 millones de dólares, por debajo de Brasil y Holanda (Melo, 2019).

La innovación en el sector de alimentos y bebidas es de gran importancia para su desarrollo y crecimiento, por lo cual se puede observar que se manifiesta de distintas maneras. En el caso colombiano, la industria tiene una predilección por la innovación tecnológica. Sin embargo, es posible diferenciar cómo varían las actividades innovadoras según el tamaño de la empresa. Las

pequeñas y medianas empresas (PYMES) son más propensas a optar por innovaciones incrementales de tipo tecnológico, mientras las grandes empresas suelen involucrarse en innovaciones radicales en este mismo campo (Polo Otero, Ramos Ruiz, Arrieta Barcasnegras, & Ramírez Arbeláez, 2018). Desde luego, las PYMES debido a su tamaño y músculo financiero están condicionadas a incorporar mejoras tecnológicas de manera más progresiva, pues no cuentan con gran capacidad de inversión para cambios radicales en materia de tecnología, pues en su mayoría son de baja intensidad tecnológica. La innovación de estas empresas está influenciada por la inversión de maquinaria y equipo, y la incorporación de Tecnología de Información y Comunicación (TICs). En contra posición, las grandes empresas, como consecuencia de su solidez, logran implementar la tecnología de manera radical. Las grandes empresas suelen estar mejor conectadas con fuentes externas que son propicias para la innovación tecnológica. (Polo Otero, Ramos Ruiz, Arrieta Barcasnegras, & González Fernández, 2017)

Así mismo, las empresas colombianas de alimentos y bebidas desarrollan otro tipo de innovaciones que también están condicionadas por su tamaño. Por un lado, las PYMES se caracterizan por realizar innovaciones en procesos, mientras que las grandes empresas realizan innovación en producto. De acuerdo con el estudio realizado por Polo, Ramos, Arrieta y Ramírez, las empresas de menor tamaño se enfocan en la innovación de proceso, pues su estructura pequeña y flexible lo permite y puede adaptarse con mayor facilidad a los cambios en el mercado. Estas empresas no se involucran en la innovación de producto, explican los autores, por el énfasis de éxito que tienen sus productos actuales. Estas empresas buscan posicionar sus productos actuales antes de ingresar al mercado productos nuevos que no tiene un éxito asegurado. Por el otro lado, las grandes empresas no cuentan con la flexibilidad para realizar innovaciones en proceso, pero sí pueden innovar en producto debido a que están respaldadas por sus productos estrellas y su fuerte posicionamiento en el mercado. Las grandes organizaciones tienen departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D) que son esenciales para que los nuevos productos correspondan a las necesidades a satisfacer en el mercado y de cierto modo tengan una proporción de éxito asegurado (Polo Otero, Ramos Ruiz, Arrieta Barcasnegras, & Ramírez Arbeláez, 2018).

La innovación en el sector de bebidas y alimentos se puede alcanzar a través de innovación en proceso y producto, como fue expuesto anteriormente. No obstante, Alpina, empresa líder en el sector de alimentos lácteos en Colombia, ha conseguido afianzar su posición estratégica en el mercado a través de la innovación organizacional. Recientemente, la compañía realizó cambios en

la estructura organizacional buscando pasar de una estructura jerárquica con áreas independientes a unidades de negocio integradas. Dicho cambio con el objetivo de capturar sinergias entre las áreas, dirigir esfuerzos hacia un mismo objetivo y crear una cultura de emprendimiento e innovación (Fernández, 2013).

De manera complementaria y a modo de afianzar la cultura innovadora, la empresa creó una plataforma de innovación abierta denominada “innovaxion” en la cual se reciben las ideas de los colaboradores para resolver problemáticas de la compañía. Esta iniciativa además de fomentar la cultura de innovación es una manera de generar soluciones por quienes se enfrentan a los problemas. A manera de ejemplo, los ingenieros de alimentos pueden tener propuestas para realizar el procesamiento de manera más eficiente. Aunque cuenten con grandes iniciativas, de no ser por plataformas como “innovaxion”, no tendrían la posibilidad de plantear sus ideas a la junta directiva (Fernández, 2013).

Como último desarrollo innovador de Alpina de tipo organizacional crearon el Instituto Alpina, un área de investigación científica con enfoque en “nutrición y salud, procesamiento de alimentos y bioprocesos, inocuidad, sostenibilidad ambiental y ciencia del consumidor” (Fernández, 2013). Con este instituto, Alpina ha logrado implementar soluciones de biotecnología, implementar nuevas tecnologías de procesamiento de alimentos y tener conectividad con redes científicas para el codesarrollo y la cooperación.

## **6. Hallazgos de innovación en México**

### **6.1. Nestlé**

Ha sido una empresa reconocida a nivel mundial por sus 150 años de innovación, ya que este concepto ha sido de sus principales características distintivas desde sus inicios. Esta innovación, está centrada en el conocimiento científico y propio de la marca que constantemente busca nuevas alternativas dentro de las necesidades nutricionales de sus consumidores. Esto, teniendo en cuenta que Nestlé es una empresa que cuenta con la mayor red privada del mundo de investigación científica especializada en nutrición a la que invierte, anualmente 1650 millones de euros; y la cual cuenta con 39 centros de investigación y 4800 personas especialistas en el tema.

La idea de una red de investigación propia nació hace 20 años con la creación de un programa exclusivo de la empresa llamado Nestlé Innova. Este proyecto, tenía como el objetivo alcanzar una cifra significativa con respecto a los nuevos productos que se lanzaran al mercado. Reduciendo así el tiempo de cada lanzamiento y consiguiendo un cambio cultural en el sentido de la empresa.

La innovación y la renovación es la mayor ventaja competitiva para la empresa. Según uno de los artículos presentados en su página principal, Nestlé, “afianza la capacidad que posee en I+D a través de Asociaciones para Innovación en cada etapa del proceso de producción del producto: desde colaboraciones en la primera etapa con empresas de biotecnología y nuevos emprendimientos, hasta la última etapa mediante alianzas con sus principales proveedores”.

Actualmente, en un mundo globalizado donde la nutrición y el estilo de vida saludable se ha visto influenciado y potencializado de manera significativa, Nestlé no se ha quedado atrás con sus productos innovadores. Esto implica, tipos de innovaciones tanto de proceso, como de producto, así como también de mercadotecnia. Un ejemplo de esto es la introducción de la alimentación orgánica a partir de la leche infantil. Hace parte de un producto lanzado al mercado en el año 2018 con en el nombre de “Nidina Premium Bio” y las galletas Nestum. La empresa tiene claro, que es la oportunidad perfecta para entrar en un nuevo nicho de mercado, con un producto innovador y partir del cambio de envases reutilizables y amigables con el medio ambiente. Se puede decir también que esta nueva línea de productos hace parte de una innovación en el proceso, es decir, un proceso ya mejorado de lo que venían produciendo, ya que hacen parte de la mejora en la apuesta de nutrición.

No obstante, cabe mencionar que la modalidad de “emprendimiento” Nestlé es una empresa que le está apostando a las “startups” de impacto social. Esto, a partir de un programa denominado Corporate Impact Venturing. Son empresas emergentes creadas con el fin de reducir el impacto medio ambiental de los plásticos, la obesidad infantil y la calidad de vida de las personas de la tercera edad.

Finalmente, a la empresa se le otorgaron 4 premios INNOVAL en el año 2016. Premios concedidos en la gama las recetas de chocolatería de Nestlé, como inspiración artesanal e ingredientes de alta calidad. También, la gama Garden Gourmet con recetas hechas con proteína vegetal. Finalmente, lo Mini conos Nestlé Gold, como helados congelados. Un último premio ha sido el de creatividad por su “excelencia creativa en el sector de alimentación y bebidas”.

## 6.2. Yakult:

La característica principal de Yakult es su innovación en la industria de las leches fermentadas. Fue la primera empresa en desarrollar una leche fermentada probiótica. Fue tal el éxito del producto, que la empresa se vio en la obligación de abrir nuevos canales de comercialización dada la demanda de los productos, lo cual incrementó todavía más su crecimiento. Esto implicó, claramente una innovación en el sentido de mercadotecnia donde la empresa se ve en la obligación de recurrir a nuevos canales de distribución para generar un mayor impacto en el posicionamiento del mercado, y ser más rentables.

Uno de sus proyectos más innovadores ha sido la capacidad de la empresa de crear un mecanismo para utilizar y promover el saneamiento de aguas negras en diferentes comunidades del Estado de Puebla en México. Este proyecto, denominado Polyglú, busca agregar un compuesto químico del mismo nombre al agua. De manera que se separen los residuos tóxicos para que el agua sea filtrada y utilizada por los seres vivos.

Un aspecto muy interesante de esta empresa está en la innovación de paradigmas, ya que, a diferencia de muchas empresas a nivel mundial, se destaca por la cultura corporativa implementada. Independientemente de que sea una empresa establecida en México, se encuentra bastante influenciada por la cultura japonesa. Por ende, se rompe con la creencia y los paradigmas que se tienen sobre las jerarquías dentro de las organizaciones. Implementan una cultura basada en el liderazgo, y en el aspecto humano como eje principal. Un ejemplo de ello es que los líderes, es decir, los jefes, tienen el rol de facilitadores de los recursos necesarios para que el personal lleve a cabo su trabajo de la mejor manera. No obstante, es una cultura que se caracteriza por fomentar el aprendizaje continuo dentro de su personal.

Finalmente, cuentan con un programa de innovación a nivel organizacional, como buena empresa japonesa, que consiste en un Sistema Integral Administrativo (ISOERP). Este sistema funciona a partir de diferentes plataformas en la web que se concentra en la información de todas las operaciones de la empresa. Esto permite que haya una distribución de la información dependiendo de las decisiones que se deban tomar en tiempo real. Esto, es una gran ventaja para la empresa ya que es un sistema que permite alinear las operaciones de esta, completamente con los objetivos que se tienen.

### 6.3. Bimbo

Al igual que Nestlé, el Grupo Bimbo ha sido uno de los más reconocidos por sus constantes innovaciones. Dentro de esta empresa, podemos tomar como ejemplo haciendo referencia a el tipo de innovación de producto, donde esta empresa lanzó al mercado un nuevo pan artesano. creado por Bimbo Colombia. Surge bajo la necesidad de hacer parte del mercado organoléptico. También cuentan con una línea relativamente nueva de pan integral que mezcla granos, semillas y frutas. Este tipo de productos busca reacomodarse dentro de la onda saludable de sus clientes. Según el artículo publicado por la revista Portafolio, “es la primera marca de panes en Colombia que es ciento por ciento natural, también elegida como global”.

De lo mencionado anteriormente, también se evidencia que independientemente de tener su base central en México, es una empresa que cuenta la capacidad de descentralizar sus decisiones, como lo es este caso, la innovación del producto ya mencionado en Colombia. Dicha descentralización de las decisiones hacer parte de una innovación en el plano organizacional y de paradigmas de la estructura que se cree que debe llevar una empresa.

Bimbo por su parte, lleva más de 70 años en el mercado, y parte de su éxito destaca que se debe a la innovación en términos de maquinaria y equipo. Teniendo en cuenta que, con el tiempo se han visto en la obligación de ir adaptando su equipamiento con el fin de reducir costos, y ser aún más productivos. Ejemplo de innovación en el proceso, donde la fabricación de sus productos se ha visto modificada significativamente, para así mejorar el proceso de producción o distribución. Su inversión en las modificaciones de las máquinas es igual o mayor a la Investigación y Desarrollo. Esto, es para la empresa un sello, de calidad.

En términos de emprendimiento y startups, encontramos que en el Grupo Bimbo, hoy en día existe un proyecto relacionado con la búsqueda y apoyo de emprendimientos que fomenten la mejora continua, por medio de la innovación con el fin de mejorar la productividad. Este proyecto creado en el año 2017 busca fortalecer la relación con las empresas asociadas que tiene el Grupo Bimbo, como por ejemplo Mc Donald’s. Adicionalmente, buscan impulsar aquellas startups que tengan tecnología o ideas muy creativas en términos de ingredientes, manufactura, y distribución de nuevos productos.

Dentro de este ámbito de los emprendimientos y las startups, encontramos que la empresa busca innovaciones de todo tipo. Por ejemplo, innovación incremental en términos de métodos de pago y transacciones, control de pagos e incremento de ventas, retail y nuevas formas de

comercialización, todo esto basado en el valor agregado percibido por el cliente y la experiencia del Grupo Bimbo, como factor fundamental de la confianza y estrechas relaciones que tienen con sus clientes.

Considerando lo anterior, se puede decir, que parte de la innovación radical que tiene planeado el Grupo Bimbo, hace parte del incremento de ventas en términos de tecnologías de inteligencia de negocio que permita tomar mejores decisiones. Además de contar con canales de distribución tecnológicos y nuevos métodos de pago.

Buscan una diferenciación e innovación de productos con nuevos ingredientes, insumos y fórmulas que permitan mejorar la calidad de los productos ya existentes, y si es el caso, nuevos productos. Así mismo, al crear o modificar sus productos, es necesaria la innovación en merchandising con empaques de reduzcan el impacto ambiental y le den un mejor almacenamiento al mismo.

#### **6.4. Holcim**

El caso de Holcim es muy particular porque es una industria que le permite reinventarse constantemente, a continuación, encontramos algunos de los ejemplos más significativos de la empresa en los últimos años con respecto a la innovación.

Holcim, en Colombia, hizo parte uno de los proyectos más grandes, que fue la reconstrucción del Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá. Los centros de innovación de Suiza y Francia hicieron parte de dicho proyecto. Holcim, produjo el 100% de los siete tipos de cemento utilizados para la obra. Hace parte de la innovación tecnológica de la empresa, junto con los mencionados centros de investigación para así producir cemento de la mejor calidad y exigencia que obviamente requiere un terminal aéreo. Este tipo de tecnología e innovación en sus productos hacen que se minimicen la aparición temprana de las fisuras en las diferentes lozas.

En agosto del año 2018 lanzaron una aplicación móvil, siendo un canal digital para interactuar, relacionarse, y estar comunicados con los diferentes clientes. Esto, es un ejemplo de innovación de merchandising e incremental, ya que busca fomentar la funcionalidad de las diferentes prestaciones que tiene la empresa con base en su previa experiencia. Esto, hace que Holcim cuente con un valor agregado frente a los clientes y se cumpla con los siguientes objetivos:

- Facilitar la información y adquisición de productos en clientes actuales y potenciales.

- Fortalecer la comunicación de los diferentes eventos y experiencias de los clientes.
- Fomentar la relación de asesoría y conocimiento de marca en compradores especializados.
- Retroalimentar a los consumidores frente al servicio prestado: despachos, preguntas frecuentes, solicitudes de servicios, etc.
- Ofrecer valor agregado a través de contenidos de interés gerencial que aporten a los negocios de los clientes.

Este tipo de aplicaciones hace que la empresa sea más ágil y rápida en sus procesos como adquisición de productos y seguimiento de solicitudes. Al mismo tiempo que, resuelve dudas, y da a conocer su industria por diferentes medios.

Al ser una empresa que se desarrolla en el ámbito de la construcción, es de suma importancia contar con estrategias de sostenibilidad. Para ello, han desarrollado modelos sostenibles donde se presenten soluciones en temas como el agua y la minería urbana. Así mismo, buscan dar tratamiento a los residuos, hacer uso de materiales reciclables y cemento con bajas emisiones de carbono. Con todo lo mencionado anteriormente, hacemos referencia a dos tipos de innovación: tanto del producto como del proceso. En parte, Holcim busca mejorar la calidad de sus materiales implementando la reutilización de residuos, lo cual, obviamente implica cierta modificación en sus procesos, pero que de seguro le traerán a la empresa grandes beneficios dentro de su plan 2030 “Construyendo un mañana”.

## 7. Referencias

Arce, F. L. (2019). Bimbo, ¿cómo una empresa de tradición familiar conquista 4 continentes? *Forbes México*.

Arteaga, J. R. (7 de Febrero de 2018). *Nestlé apuesta en negocios innovadores para crecer en México*. Obtenido de Alto Nivel: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/nestle-apuesta-en-negocios-innovadores-crecer-en-mexico/>

Banco Mundial. (16 de Abril de 2018). *México: Panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

- Barbosa de Sousa, B. M. B., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 963-976.
- Bauer, W. (s.f.). *Innovación y Renovación Nestlé*.
- Becerril, I. (9 de Noviembre de 2017). Economía de la Ciudad de México crece 3,2%. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/estados/Economia-de-la-Ciudad-de-Mexico-crece-3.2-20171110-0010.html>
- Bimbo . (s.f.). Obtenido de <https://grupobimbo.com/es/bimbo-ventures>
- Bimbo. (2020). Obtenido de <https://grupobimbo.com/es/investigacion-y-desarrollo>
- Bimbo. (2020). Obtenido de <https://grupobimbo.com/es/innovacion-en-grupo-bimbo>
- Carretto, B. (12 de Octubre de 2018). La obesidad, el problema que apura a México a buscar soluciones efectivas. *Expansión Política*.
- Colegio Médico de México A.C. (23 de Octubre de 2018). *Consumo de Alimentos Ultraprocesados en México*. Obtenido de Colegio Médico de México A.C.: <http://www.colegiomedicodemexico.org/index.php/portfolio/consumo-de-alimentos-ultraprocesados-en-mexico/>
- Cornell University, INSEAD y WIPO. (2019). *Global Innovation Index 2019*. Geneva: WIPO. Retrieved from [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)
- Davison, E. (2019). Entrepreneurship. Research Starters, Salem Press Encyclopedia.
- Drucker, P. F. (2008). La disciplina de la innovación. 5. pp 2-9
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona: Edicions UPC. Págs 5 -18
- Esperón, A. (Octubre de 2018). *Startup accelerators helped spark Latin America's tech boom*. Obtenido de TechCrunch: <https://techcrunch.com/2018/10/04/startup-accelerators-helped-spark-latin-americas-tech-boom/?ncid=txtlnkusaolp00000616>
- Fernández González, Juan Pablo. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, (38), 78-85. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-49932013000100013&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-49932013000100013&lng=en&tlng=es).
- Food Tech México. (21 de Septiembre de 2018). *México: Tendencias e innovaciones marcan el futuro de la industria de los alimentos*. Obtenido de América Retail: <https://www.america->

retail.com/mexico/mexico-tendencias-e-innovaciones-marcan-el-futuro-de-la-industria-de-los-alimentos/#

- Gallego Alzate, Jose Benjamin (2005). Fundamentos De La Gestion Tecnologica E Innovacion. *TecnoLógicas*, (15), undefined-undefined. [fecha de Consulta 18 de Noviembre de 2019]. ISSN: 0123-7799. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3442/344234271005>
- Galván Vela, Esthela, & Sánchez Limón, Mónica L.. (2018). Conceptualization And Characterization Of Intrapreneurship: An Exploratory Study. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 161-176. <https://Dx.Doi.Org/10.15665/Dem.V16i2.1538>
- García García, V. D. (2015). Emprendimiento Empresarial Juvenil:Una evaluación con jóvenes estudiantes de universidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13 (2), pp. 1221-1236 Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v13n2/v13n2a47.pdf>
- García Macías, M. Á., Zerón Félix, M., & Sánchez Tovar, Y. (2018). Factores de entorno determinantes del emprendimiento en México. *Entramado*, [online] 14(1), pp.88-103. Available at: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-88.pdf> [Accessed 2 Mar. 2019].
- González, F. G. (2013). Contribución al análisis PEST (Política, Economía, Sociedad, Tecnología). Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. pp. 31-44
- Holcim. (2020). Obtenido de Plan 2030 - "Construyendo para el mañana": <https://www.holcim.com.mx/plan-2030-construyendo-para-el-manana>
- Holcim Colombia . (2017). Obtenido de <https://www.holcim.com.co/comunicaciones/centros-de-innovacion-de-suiza-y-francia-estarian-detras-de-las-obras-del-aeropuerto-el-dorado>
- Holcim Colombia. (2020). Obtenido de Vive Holcim la APP que llega a la industria de la construcción: <https://www.holcim.com.co/vive-holcim-la-app-que-llega-a-la-industria-de-la-construccion>
- Innovación: Bimbo, el fabricante más exitoso de 2016. (2016). *Marketing News*.
- Innovación: Nestlé apuesta por startups de impacto social para avanzar en nutrición y medioambiente. ( 2019). *Emis University*.

- Jiménez, G. (8 de Diciembre de 2017). Pobreza y violencia, dos problemas sociales que van de la mano. *El Sol de México*. Obtenido de <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/sociedad/pobreza-y-violencia-dos-problemas-sociales-que-van-de-la-mano-465665.html>
- Kirberg, A. S. (2014). *Emprendimiento exitoso como mejorar su proceso y gestión*. (1<sup>st</sup> ed., pp. 1-45). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Las tres tendencias en innovación de Nestlé. (2018). *Inforetail*.
- Marulanda, C. P. (2019). Retos y Oportunidades del Emprendimiento Apalancado en Tecnología Digital. *Fedesarrollo*. pp. 2-10
- Melo, J. M. (22 de Junio de 2019). Un informe de la Rural refleja que Argentina ocupa el puesto 3 del ranking de exportadores netos de alimentos. *Infobae*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020
- Morales Sánchez, Mario Alberto, & Díaz Rodríguez, Héctor Eduardo. (2019). Determinantes de las capacidades de innovación en el sector biotecnológico en México. *Investigación económica*, 78(307), 90-118. <https://dx.doi.org/10.22201/fe.01851667p.2019.307.68447>
- Nájar, A. (15 de Noviembre de 2018). Presidencia de AMLO en México: 5 puntos clave del Plan Nacional de Paz y Seguridad de López Obrador para combatir la violencia y pacificar el país. *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46217695>
- Nestlé. (28 de Abril de 2016). Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/permios-innoval>
- Nestlé se renueva constantemente e invierte en innovación. (2016). *Emis University*.
- Pineda, A. (2019). México, el segundo mejor entorno para emprender de Latinoamérica según el GEM. *Expansión*. Retrieved from <https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-el-gem>
- Piñeiro, M., López, R., & Recalde, A. (2015). *Tendencias Y Escenarios De La Innovación En El Sector Agroalimentario*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Polo Otero, J. L., Ramos Ruiz, J. L., Arrieta Barcasnegras, A. A., & González Fernández, A. (2017). Relación Entre I+D, Actividades Innovadoras Y Resultados Empresariales: Un Análisis Para El Sector De Alimentos Y Bebidas En Colombia. *Dimensión Empresarial*,

- 15(1), 255-256. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v15n1/1692-8563-diem-15-01-00175.pdf>
- Polo Otero, J. L., Ramos Ruiz, J. L., Arrieta Barcasnegras, A. A., & Ramirez Arbelaez, N. (2018). Impacto de la innovacion sobre la conducta exportadora en el sector de alimentos y bebidas de colombia. *Revista de análisis Económico*, 33(1), 111-113. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rae/v33n1/0718-8870-rae-33-01-00089.pdf>
- Portafolio. (2020). Bimbo: 15% de las ventas serán por innovación. *Portafolio*.
- Quevedo Oswaldo, J., Morquecho Salto, J. C., Vásquez Labefre, L. M., & Neira Neira, M. L. (2019). Manual didáctico de emprendimiento para la incubadora de empresas dirigido a estudiantes universitarios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. pp. 662-676
- Ramírez Urquidy, M., Bernal, M., & Fuentes, R. (2013). Emprendimiento y desarrollo manufactureros en las entidades federativas de México. *Problemas del desarrollo*, 44(174), 167-195
- Ramos, F. S., & Bayter, L. O. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (75), 128-151.
- Rioja-Scott, I. (1 de Mayo de 2018). *Informe anual de México 2018*. Obtenido de Industria Alimentica : <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89355-informe-anual-de-m%C3%A9xico-2018>
- Saavedra-Leyva, Rafael Eduardo, & Taxis Flores, Michelle. (2019). El factor institucional en el emprendimiento por oportunidad de América Latina y el Caribe. *Innovar*, 29(73), 99-112. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78025>
- Sánchez, A. E. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2), 25-50.
- Sakai, A. K. (s.f.). Obtenido de [https://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/Yakult\\_Puebla\\_PNC\\_2007.pdf](https://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/Yakult_Puebla_PNC_2007.pdf)
- Saldaña, J. A. (2019). Historias de verdadero éxito en innovación, Yakult, Cuando La Ética y Honorabilidad es tan importante como el proceso innovador. *LinkedIn*.
- Solleiro, J. L., Gaona, C., & Rosario, C. (2014). Políticas para el Desarrollo de Sistemas de Innovación en México Innovation System Development Policies in Mexico. *Journal of*

- Technology, Management & Innovation*, 9(4), pp. 98-109. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000400007&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000400007&script=sci_arttext)
- The Bridge By Coca Cola. (2016). *Latin America Bridge 2016*. Obtenido de The Bridge By Coca Cola: <http://thebridgebycocacola.com/latam/>
- Torres Granadillo, F., & Briones Mendoza, X. F. (2019). Innovación y emprendimiento en la sostenibilidad del desarrollo económico local. *Universidad Oscar Ribas*. pp. 295-305
- Treviño, L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Revista De La Facultad De Economía*, (20), 3-12.
- Yakult*. (2020). Obtenido de <https://www.yakult.com.mx/identidad-corporativa/>