

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Investigación y Análisis de las Estrategias Competitivas de internacionalización, Innovación y diversificación implementadas por Pelikan, Blmbo Y Holcim Cementera, en México.

Trabajo de grado

Juana Camila Vargas Peralta

Bogotá

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Investigación y Análisis de las Estrategias Competitivas de internacionalización, Innovación y diversificación implementadas por Pelikan, Blmbo Y Holcim Cementera, en México.

Trabajo de grado

Juana Camila Vargas Peralta

Mauricio Sanabria

Administración de Negocios internacionales

Bogotá

2019

Agradecimientos

En este trabajo de grado realizado en la Universidad del Rosario, directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, corrigiendo, dando animo, teniéndome paciencia y acompañándome en cada momento. Este trabajo me ha permitido aprovechar la competencia y la experiencia de muchas personas que deseo agradecer en este apartado.

En primer lugar, a mi tutor de trabajo de grado, Mauricio Sanabria, mi más amplio agradecimiento por dar el voto de confianza en este proyecto, por su asesoría y dirección para seguir este camino del trabajo de grado y llegar a la conclusión del mismo. Cuya experiencia y educación en el área de estrategia e innovación fue mi fuerte motivación para elegirlo mi tutor.

Al profesor Fernando Juárez, un especial agradecimiento por el apoyo inicial con el anteproyecto, por sus consejos, gran sabiduría y paciencia, pude materializar y escoger mi la opción de grado.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo y cariño incondicional proporcionado por mi madre, Sandra, quien me apoyo y colaboró con este trabajo, en todo momento, dándome consejos, opiniones, aportes significativos y mucha comprensión en esta etapa. Ella es mi modelo a seguir, estoy agradecida con ella por estar ahí y ser esa mujer luchadora, amorosa y exitosa de la cual me siento orgullosa.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Tabla de contenido

<i>Glosario</i>	6
<i>Resumen</i>	9
<i>Palabras Claves:</i>	9
<i>Abstract</i>	10
<i>Keywords:</i>	10
1. Introducción	11
1.1. Objetivos	11
1.1.1. Objetivo general.....	11
1.1.2. Objetivos específicos.....	11
1.2. Contexto de la misión.....	11
1.3. Contexto del sector	16
1.3.1. La industria panificadora.....	16
1.3.2. La industria de artículos escolares	17
1.3.3. La industria cementera	18
1.4. Contexto de las organizaciones visitadas	19
1.4.1. Bimbo	19
1.4.2. Pelikan Holding.....	20
1.4.3. Holcim cementera	21
1.5. Itinerario de la misión.....	22
2. Revisión de literatura	26
3. Discusión	34
3.2. Holcim Cementera.....	34
3.3. Bimbo	37
3.4. Pelikan	40
4. Conclusiones	43
5. Referencias	45

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA 1.....	12
FIGURA 1.....	14
FIGURA 2.....	15
FIGURA 3.....	15
FIGURA 4.....	17
TABLA 2.....	18

Glosario

ACV: Análisis del ciclo de vida, definición de objetivos, análisis del inventario, evaluación del impacto e interpretación (Gu, Guo, Zhang, Summers, & Hall, 2017).

BRC: Enfoque de innovación basado en los recursos y capacidades, estudia las ventajas competitivas que existen en diferentes empresas (Somohano-Rodríguez, López-Fernández, & Martínez-García, 2018).

Cadena de valor global: conjunto de actividades necesarias que una organización debe tener en cuenta para producir un bien o un servicio en distintas localidades geográficas (Parker & Cox, 2013).

CER: Responsabilidad ambiental corporativa, adopción de políticas ambientales verdes en el desarrollo de nuevos productos (TienShang Lee, 2012).

ERC: Enfoque de innovación basado en estructura, conducta y resultado, explica la expansión de la innovación en la industria (Somohano-Rodríguez, López-Fernández, & Martínez-García, 2018).

Estrategia: Conjunto de actividades enfocadas en desarrollar objetivos y proyecciones a corto, mediano y a largo plazo (Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016).

Estrategia de competitividad: promueve el crecimiento sinérgico entre la empresa y el mercado, es un medio para alcanzar la perdurabilidad y para poder actuar en un entorno en el que la producción, la investigación y la educación se integran (Gonzales, 2006).

Estrategia de sostenibilidad proactiva: Procura mejorar los rendimientos de la sostenibilidad ambiental mediante el uso competente de los recursos naturales, la reducción de desechos y descargas, las mejores preferencias de los clientes y la generación de nuevas capacidades innovadoras (Wijethilake, 2017).

Estrategia global: Conjunto de instrumentos que emplean grandes y complejas organizaciones con redes mundiales de producción y distribución de servicios (Kalantaridis, Vassilev, & Fallon, 2011).

Innovación: Actividad con relación a esfuerzos tecnológicos, desarrollo de nuevas ideas de productos, procesos y servicios (Olivera & Terence, 2018).

Organizaciones: Sistemas sociales complejos con capacidad para crecer, o actores colectivos con derechos y recursos independientes, cuyo objetivo es la resolución colectiva de problemas para lograr una meta u objetivo (Lozano & Haartman, 2018).

Panificadora: Industria o fábrica que produce pan y sus derivados (Grupo Bimbo, 2019).

Planeación estratégica: Proceso de gestión bien estructurado que permite definir los objetivos y las actividades para la supervivencia y crecimiento de una empresa (Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016).

Resumen

La globalización, permitió que la conectividad en diversas partes del mundo fuera eficiente y eficaz, de esta manera, las empresas encontraron una razón para expandir sus negocios debido a la demanda internacional de diversos productos y servicios y en varios casos, suplir con estas necesidades de manera integral a nivel global. Las empresas globales, son reconocidas por su gran diversificación y penetración en nuevos mercados, su propio modelo de crecimiento, sostenibilidad, responsabilidad ambiental e implementación de estrategias de competitividad e internacionalización.

El presente trabajo tiene como objetivo base evaluar de manera comparativa las estrategias implementadas por las empresas Pelikan, Bimbo y Holcim cementera en México, para alcanzar su crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental. Lo cual, se evidencia en el análisis de tales empresas, basado en la investigación de algunos empresarios y escritores sobre la internacionalización, la innovación, estrategias competitivas y diversificación en mercados principalmente. En esta línea, se observaron diversos resultados, entre los cuales el motivo de expansión de las compañías, el cual va de la mano con sus objetivos y filosofía; siendo cada empresa única e independiente, por lo tanto, tienen diversas estrategias que se adaptan a sus necesidades.

Palabras Claves: México, Empresas globales, Internacionalización, Estrategia, Innovación, Sostenibilidad, Responsabilidad ambiental.

Abstract

The globalization made it possible for the connectivity in diverse parts of the world became efficient and effective, in this way, companies found a reason to expand their business, due to, the international demand for sundry products and services and in several cases, supplement with these needs in a comprehensive way on a global level. Global enterprises are recognized for their large diversification and penetration in new markets, their own growth model, sustainability, environmental responsibility and implementation of competitiveness and internationalization strategies.

The present work has base objective to evaluate in a comparative way the strategies implemented by Pelikan, Bimbo and Holcim Cementera enterprises in México, in order to achieve their growth, sustainability and environmental responsibility. Which is evidenced in the analysis of such companies, based on the investigation of some entrepreneurs and writers on internationalization, innovation, competitive strategies and diversifications mainly. In this line, several results were observed among which the reason for the enterprises expansion, which goes hand in hand with their objectives and philosophy; each company being unique and independent, therefore, have different strategies that adapt to their needs.

Keywords: México, Global enterprises, Internationalization, Strategy, Innovation, Sustainability, Environmental responsibility.

1. Introducción

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Evaluar comparativamente las estrategias implementadas por las empresas Pelikan, Bimbo y Holcim Cementera para alcanzar su crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

1.1.2. Objetivos específicos

1.1.2.1. Identificar el modelo de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental de Pelikan, Bimbo y Holcim Cementera.

1.1.2.2. Contrastar los modelos de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental de Pelikan, Bimbo y Holcim Cementera.

1.1.2.3. Determinar las estrategias implementadas por Pelikan, Bimbo y Holcim Cementera para alcanzar su crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

1.1.2.4. Comparar las estrategias de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental de Pelikan, Bimbo y Holcim Cementera.

1.2. Contexto de la misión

La república federal y democrata de México o, los Estados Unidos Mexicanos, está conformada por treinta y dos entidades federativas. Se sitúa en la Norteamérica austral, su capital es la Ciudad de México y el idioma oficial es el español (TosseMéxico, 2018).

México ocupa el puesto quince dentro de las grandes economías a nivel mundial y el tercero en el contexto de América Latina. La mayoría de sus exportaciones se dirigen a Estados Unidos, quien, en consecuencia, es su socio comercial más importante (Santander Trade Portal, 2018). La moneda de cambio del país es El Peso. Diecisiete pesos mexicanos equivalen a un dólar. El PIB de este país para 2018 se estimó en USD 2,498,202 millones (Santander Trade Portal, 2018).

En la actualidad, existen elevadas desigualdades en materia de ingresos en México. De hecho, en 2016 más del 45 % de la población vivía bajo la línea de pobreza. Con todo, en 2017 la tasa de desempleo disminuyó en 3,6 % (Santander Trade Portal, 2018).

Para entender la evolución de México en los últimos años, es necesario considerar la información de los índices de crecimiento y observar los impactos positivos y negativos presentes durante los años evaluados. Esto se observa en la tabla 1.

Tabla 1
Indicadores de crecimiento en México

Índices de Crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)
Billones de USD; crecimiento anual (%)	1152,27 (2,7)	1046,93 (2,3)	1.142,4e (2,1e)	1.249,97e (1,9)
PIB per cápita (USD)	9.552	8.562 e	9.249 e	10.021
Tasa de inflación (%)	2,7	2,8	5,9 e	3,8

Tasa de paro (% población activa).	4,4	3,9	3,6	3,7
------------------------------------	-----	-----	-----	-----

€ Representa datos estimados

Fuente: adaptado de Santander Trade Portal (2018, 13 párr. 2).

La agricultura tiene una participación mayor al 3 % del PIB de México y ocupa menos del 15 % de la población laboralmente activa. El sector de la construcción es muy importante para la economía y es altamente dinámico. Además, el 25 % de la mano de obra pertenece a la industria y el 60 % del PIB corresponde a la actividad del sector servicios (Santander Trade Portal, 2018).

Ciudad de México, la capital, está situada hacia el centro del país. Se encuentra dividida en dieciséis delegaciones. Limita al norte con el Estado de México y al sur con el Estado de Morelos (Gobierno de la Ciudad de México, 2018). Se considera una ciudad moderna, con un gran pluralismo cultural, alternancia política y diversidad social (Mckelligan, Treviño, & Bolos, 2004). Esta metrópoli alberga una gran variedad étnica, en la que convergen diferentes comunidades indígenas. De hecho, en consonancia con esto, el patrimonio cultural de la ciudad se refleja en los diversos monumentos arqueológicos, históricos y artísticos existentes en ella, así como en la gastronomía, las festividades y las tradiciones aún vigentes en su interior (CDMX Ciudad de México, 2014).

En 2017, el PIB de Ciudad de México era de tres billones de pesos mexicanos, lo cual representaba el 17 % del PIB nacional (El Economista, 2017). Las actividades basadas en la cultura y la creatividad aportan cerca del 5 % del PIB de la ciudad y emplean al 8 % de la población laboralmente activa. La cultura se ha convertido, en efecto, en un factor importante del

desarrollo social, económico y la educación de la capital del país (CDMX Ciudad de México, 2014).

Las diferentes entidades federativas del Estado aportan un porcentaje al crecimiento nacional de México. La participación de estas puede observarse en la figura 1.

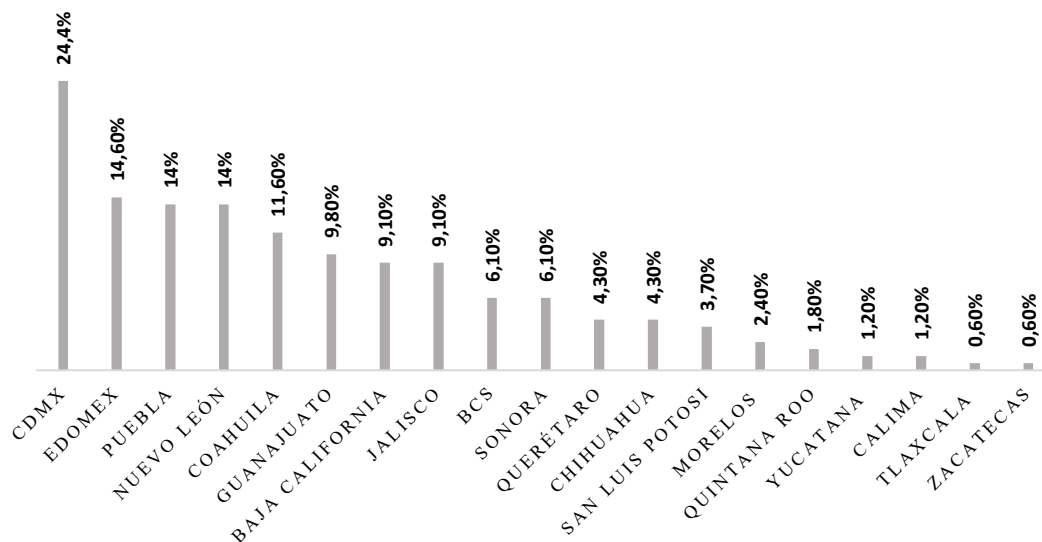


Figura 1. Porcentaje de contribución de las entidades federativas al crecimiento nacional.

Fuente: adaptado de El Economista (2017, 14 párr. 1).

Por otro lado, la deuda pública se redujo en 2017 considerablemente. Esto le permitió al país tener un crecimiento de la economía interna. Esto va de la mano con el incremento de la tasa de ocupación y la generación de empleo en la ciudad capital y sus alrededores (El Economista, 2017).

La evolución de la deuda pública de la Ciudad de México en 2017 puede observarse en la figura 2:

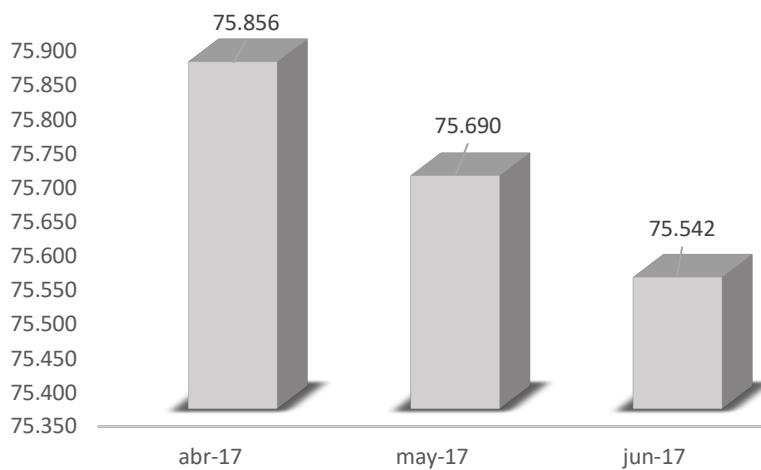


Figura 2. Evolución de la deuda pública de la ciudad de México en miles de millones de pesos.

Fuente: adaptado de El Economista (2017, 15 párr. 25).

Por otro lado, cabe resaltar la generación de empleo formal por cada entidad federativa del 2012 al 2017. Esta se evidencia en la figura 3:

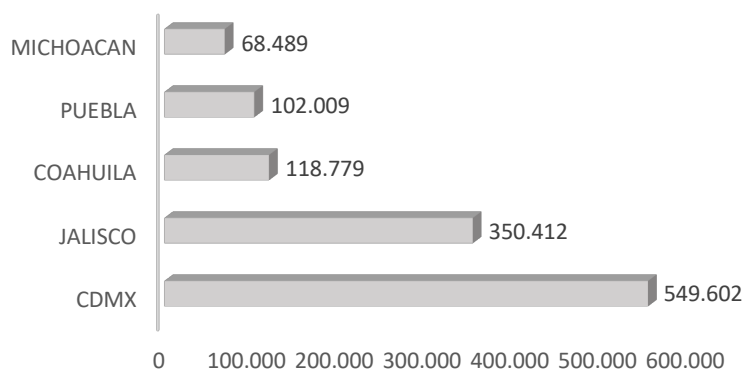


Figura 3. Generación de empleo formal por entidad federativa (2012-2017).

Fuente: adaptado de El Economista (2017, 15 párr. 25).

La Ciudad de México es una de las cinco ciudades más pobladas del mundo. Su población en 2014 era cercana a los 21 millones de habitantes. Se prevé ahora, además, un aumento a 24 millones de habitantes para el 2030 (Animal Político, 2014).

Para finalizar el apartado es importante resaltar que México es un país con un crecimiento exponencial. Este va de la mano con la conservación de su cultura, tradiciones, historia y multiculturalismo. Para entender a fondo cada organización planteada en el presente trabajo y su impacto en México, es necesario definir y describir el sector industrial en el que cada una se encuentra.

1.3. Contexto del sector

En este apartado, con base en las organizaciones visitadas y estudiadas durante la misión, se analizarán las industrias panificadoras, de artículos escolares y cementera:

1.3.1. La industria panificadora

La industria panificadora es uno de los negocios más populares en México. Se encuentra constituida por sesenta unidades de negocio, el 82 % de las cuales corresponde a pequeñas y medianas empresas (Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México [CANAINPA], 2009).

La cadena productiva del sector alcanza un valor de mercado de 120 mil millones de pesos mexicanos. Genera 160.000 puestos de trabajos directos e indirectos. Por esta razón, la

industria panificadora es uno de los segmentos más importantes del sector alimenticio del país (ElEconomistaAmerica.com, 2018).

Debido al bajo poder del consumidor, ocasionado por las variaciones e incrementos en los últimos años de la paridad peso-dólar; un importante número de empresas no logra sostenerse en el mercado. Además, la inflación ha llevado a que las organizaciones del sector incrementen sus costos de producción (Calzada-Díaz, 2017).

La demanda de consumo de pan por país se muestra en la figura 4:

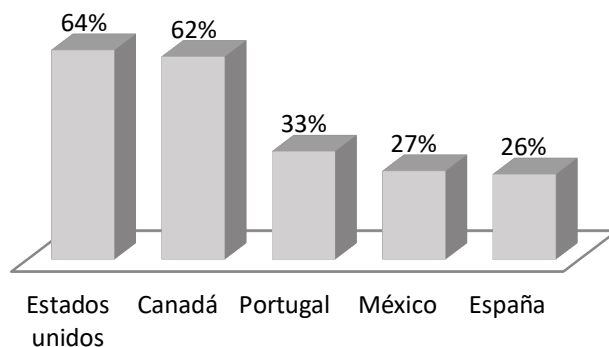


Figura 4. Porcentaje de consumo de productos panificadores en cinco países.

Fuente: Calzada-Díaz (2017, párr. 16).

1.3.2. La industria de artículos escolares

La industria de artículos escolares en México está compuesta por 150 empresas, las cuales generan 15.000 empleos directos y un millón de indirectos. Estos últimos se ubican, esencialmente, en papelerías pequeñas y están relacionados con la distribución de mayoristas (Enfoque Noticias, 2017).

En 2016 el segmento de papelería y tiendas de suministro de oficinas en México obtuvo un valor cercano a 26 mil millones de pesos mexicanos. Se prevé que para 2021 alcance 289 mil millones aproximadamente (Ochoa, 2017). Se vislumbra, por otra parte, que los productos

ecológicos harán parte de la tendencia de consumo. De hecho, en la actualidad, los productos reciclados están creciendo a dos cifras y se ha observado que, en los últimos años, las ventas registran un alza de 27 % (Ochoa, 2017).

En este sector se estima un crecimiento del 6 % en 2019 y del 9 % en 2020. Este incremento da cuenta de que se trata de un negocio altamente dinámico, el cual, además, como es natural, está relacionado directamente con el calendario escolar. De hecho, durante ese periodo, en particular, se genera el 60 % de sus ventas anuales (Ochoa, 2017).

1.3.3. La industria cementera

México produce treinta y seis millones de toneladas de cemento al año. Esto lo convierte en uno de los más grandes jugadores de la industria. En el contexto nacional, las empresas Holcim y CruzAxul controlan el 70 % de la oferta del sector (Forbes México, 2014).

En el mercado internacional, a raíz de sus planes de expansión y eliminación de tarifas *antidumping*, la industria ha incrementado la producción y ha crecido de manera notable, de cara a la competencia externa, a lo largo de las últimas dos décadas. Esto, utilizando en particular la estrategia de aglomeración (Vásquez & Corrales, 2016).

El comportamiento de la industria del cemento, en los años 2013 y 2014, se puede observar en tabla 2:

Tabla 2
Indicadores de la industria del cemento México. Periodo 2013-2015

Año	Producción Total (millones de tons.)	Personal Ocupado	Inversión fija bruta (millones de pesos mexicanos)
2013	39,8	87 382	1853,8

2014	41,9	86 022	4365,3
2015	44,9	86 802	4278,0

Fuente: adaptado de Vásquez y Corrales (2016, p. 123).

En la actualidad, las empresas de la industria del cemento están llevando a cabo fusiones y adquisiciones. Esto, con el fin de tratar de controlar el mercado interno y de crecer. Se asume que el crecimiento de la industria de construcción es la principal determinante del aumento de la producción cementera (Vásquez & Corrales, 2016) y se pronostica un aumento en la producción de cemento debido a la construcción de nuevos proyectos en la ciudad de México, tales como un nuevo aeropuerto (Forbes México, 2014).

1.4. Contexto de las organizaciones visitadas

Las organizaciones analizadas en el presente trabajo, las cuales fueron debidamente enunciadas en los objetivos planteados para el mismo, son Bimbo, Pelikan y Holcim Cementera. Su contexto se presenta a continuación:

1.4.1. Bimbo

Bimbo es la panificadora con mayor presencia a nivel mundial. Fue fundada en México, en 1945. Cuenta hoy con 199 plantas, más de 139.000 colaboradores y más de 3,2 millones de puntos de venta ubicados alrededor del mundo (Grupo Bimbo, 2019). Es una empresa sustentable, altamente productiva y muy humana. Esta organización incorpora cada día nuevos

procesos, lugares innovadores y herramientas para la mejora de la operación. Entre los recursos que resultan de este esfuerzo se encuentran los siguientes: siete centros de innovación, dos laboratorios de alimentos, 430 vehículos eléctricos y 185 vehículos a gas. Estos últimos, para la distribución de sus diferentes productos. La compañía cuenta también con paneles solares para soportar sus plantas de producción y, en general, realiza importantes esfuerzos en materia de inversión para desarrollar e implementar tecnología innovadora (Grupo Bimbo, 2018).

El éxito de su posición global se debe, entre otras variables, a su elevada capacidad logística, así como a una estrategia de conquista de los mercados considerados como más afines, en primer lugar, para luego adentrarse a otros más competitivos y disímiles a su lugar de operación acostumbrado (Forbes México, 2015). El carácter global adquirido, como resultado de su exitoso proceso de crecimiento, debió mucho a la entrada al mercado estadounidense, así como a la incursión que hizo en otros países. Esto, adquiriendo varias filiales mientras se internacionalizaba. La estrategia actual del Grupo Bimbo se centra en modernizar y actualizar la infraestructura de producción y abastecimiento, para lograr un mayor crecimiento en el mercado y una mayor penetración de la marca (Forbes México, 2015).

1.4.2. Pelikan Holding

Pelikan Holding fue fundada en Alemania en 1832. Es una empresa líder en artículos de oficina y suministros de papelería. Es considerada una pionera en el desarrollo de productos. Combina una excelente calidad, innovación y conceptos educativos con una elevada funcionalidad y un claro diseño estético. Conviene resaltar también el hecho de que su conciencia ambiental funciona bajo el cumplimiento de normas internacionales y europeas (Pelikan, 2019).

Los profesionales altamente calificados son el recurso más sustancial y valioso de la compañía. Esto se suma a una selección rigurosa y adecuada de proveedores y de socios colaboradores. La empresa tiene también una larga trayectoria de relación con el área educativa y trabaja de la mano con profesores y, a nivel más general, con un importante número de instituciones educativas (Pelikan, 2018).

El proceso de expansión de Pelikan comenzó en 1881, con la ampliación de las instalaciones y visitas personalizadas a los clientes más importantes en algunas partes de Europa y Rusia. La tinta china fue el producto con mayor aceptación por parte del mercado. Este permitió transmitir la marca a otros países y, en los años noventa, se consolidó como una empresa global, con oferta integral de sus productos (Pelikan, 2018).

1.4.3. Holcim cementera

Esta empresa fue fundada en 1912. Cuenta hoy con 2.500 plantas y con más de 100.000 colaboradores a nivel mundial. Su proceso de globalización inició con la inversión en negocios de cemento. En los años sesenta se inauguró una gran planta de producción de cemento en Michigan. Gracias a esto, la compañía se fue consolidando como una cementera con un elevado poder de penetración en el mercado global (Holcim México, 2018).

En lo que respecta a las consideraciones medioambientales, la empresa cuenta con soluciones de minería urbana y de masa-térmica, así como cemento y concreto con bajas emisiones de carbono, servicios de tratamiento de residuos y de gestión de desechos, de materiales de construcción aislantes y de bolsas de cemento soluble (Holcim México, 2019).

En realidad, el desarrollo sustentable forma parte integral de la estrategia del grupo LafargeHolcim alrededor del mundo. Esta corporación fomenta una cultura de responsabilidad

social a través de actividades y programas enfocados en sus trabajadores, las comunidades cercanas, los clientes potenciales, los proveedores y la sociedad en general (Holcim México, 2019).

1.5. Itinerario de la misión

El siguiente fue el itinerario definido para la misión:

Sábado, 15 de septiembre:

- Vuelo Bogotá-Ciudad de México.
- Traslado hacia el hotel y tiempo libre para acomodación y para descansar.

Domingo, 16 de septiembre:

- Desayuno.
- Traslado a Teotihuacán, tour del mescal: proceso de producción e historia de sus orígenes.
- Visita guiada a las Pirámides del Sol y de la Luna.
- Visita al Templo de Quetzalpapalot.
- Almuerzo.
- Traslado al hotel y tiempo libre para descansar.

Lunes, 17 de septiembre:

- Desayuno.
- Traslado a la Universidad Nacional Autónoma de México “UNAM” para una conferencia sobre la innovación y emprendimiento. Esta conferencia tuvo una duración de cuatro horas. Se realizaron charlas acerca de los avances tecnológicos, las innovaciones alcanzadas en los últimos años y el impacto que ejercen los *millennials* en la sociedad actual. Además, se realizaron talleres sobre la creatividad e innovación. Al final de la conferencia se resolvieron algunas inquietudes y se hizo entrega de los certificados de asistencia correspondientes.
- Almuerzo.
- Traslado a Yakult para una visita empresarial. Se llevó a cabo una visita guiada por las instalaciones de la compañía. Esta duró dos horas aproximadamente y fue guiada por uno de los empleados de la empresa. Fue posible observar los procesos de producción y empaquetado de los productos y los procesos de seguridad y protocolo en la empresa. Al final de la visita se hizo una retroalimentación del recorrido, se contestaron algunas inquietudes sobre la empresa y, finalmente, fue posible degustar algunos productos. Se trata de una empresa muy organizada, con una amplia trayectoria y verdaderamente exitosa en la línea de probióticos.
- Traslado al hotel y tiempo libre para descansar y comer.

Martes, 18 de septiembre:

- Desayuno.

- Traslado a Pelikan para una visita empresarial. Se llevó a cabo una visita guiada por las instalaciones de la compañía. Esta duró dos horas aproximadamente y fue guiada también por uno de los empleados de la empresa. Fue posible observar los procesos de seguridad, producción y empaquetado de los borradores, la plastilina y los marcadores. Al final de la visita se respondieron las inquietudes existentes en el auditorio acerca de la fábrica. Esta, en realidad, no parecía cumplir con procesos de seguridad de alto nivel, ni tener protocolos adecuados para su personal, en múltiples áreas, ni para la elaboración adecuada y eficiente de los productos. Esto se sustenta en lo observado durante el recorrido por las instalaciones, en la omisión de la explicación correspondiente por parte del guía, la cual desmintiera lo anterior y, lo más importante, evasión al momento de contestar las preguntas respecto a los temas de seguridad y protocolos adecuados mencionados anteriormente.
- Almuerzo.
- Traslado a Bimbo para visita empresarial. Se llevó a cabo una visita a las instalaciones de la empresa panificadora. Esta duró aproximadamente dos horas y fue guiada por uno de los empleados de la compañía. Fue posible observar en detalle los procesos de seguridad y el protocolo usado por parte de los empleados, así como la adecuada producción y empaquetado de los productos. Al final de la visita se respondieron las inquietudes y se realizaron algunos talleres para familiarizarnos con los productos y los procesos desarrollados en Bimbo.
- Traslado al hotel y tiempo libre para descansar y comer.

Miércoles, 19 de septiembre:

- Desayuno.
- Traslado al Zócalo para el City Tour. Se visitó la Plaza de Armas, la Catedral Metropolitana, el Palacio de justicia y la Galería de Artesanías.
- Almuerzo y tiempo libre para recorrer el Zócalo.
- Traslado a la Catedral de la Virgen de Guadalupe para una visita guiada.
- Traslado al hotel y tiempo libre para descansar y comer.

Jueves, 20 de septiembre:

- Desayuno.
- Traslado a FEMSA Coca Cola para realizar una visita a las instalaciones. Se llevó a cabo una visita guiada por la fábrica, la cual duró también cerca de dos horas y fue dirigida por uno de los empleados de Coca Cola. Fue posible observar los procesos de seguridad y los protocolos utilizados por parte de los empleados, así como la producción y el empaquetado de las bebidas. Al final de la visita se hizo una retroalimentación, se respondieron las inquietudes y se realizaron algunos talleres para familiarizarnos con los productos y los procesos de reciclaje de FEMSA Coca Cola.
- Traslado al hotel y tiempo libre para almorzar y descansar.

Viernes, 21 de septiembre:

- Desayuno

- Traslado a Holcim Cementera para la realización de una visita empresarial. Se visitaron las instalaciones de la compañía en un recorrido que duró también cerca de dos horas y que contó con la guía y el acompañamiento de uno de los empleados. Fue posible observar los procesos de seguridad y el protocolo implementado por los empleados en el día a día, así como la extracción de la materia prima, la producción y el empaquetado del cemento. Al final de la visita se realizó una retroalimentación respecto a la misma y se respondieron las inquietudes surgidas a lo largo de la actividad en el auditorio.
- Traslado al hotel, tiempo libre para almorzar y descansar.

Sábado, 22 de septiembre:

- Desayuno.
- Traslado al aeropuerto y vuelo Ciudad de México-Bogotá.

2. Revisión de literatura

Las organizaciones son sistemas sociales complejos con capacidad para crecer. Son actores colectivos con derechos y recursos independientes. Su finalidad es la resolución colectiva de problemas para lograr una meta u objetivo aprobado, usualmente, por las partes involucradas (Lozano & Haartman, 2018).

El proceso de internacionalización de las empresas es también una labor compleja. Está motivada por la búsqueda de la creación de valor y el descubrimiento de nuevas oportunidades (Leite, Moraes, & Salazar, 2016). Para llevarlo a cabo, es importante identificar los objetivos deseados con el mismo y conocer el nivel de competitividad de los productos externos, así como las políticas del país al cual se desea ingresar (Leite et al., 2016).

Entre los factores que influyen en la internacionalización se encuentran el apalancamiento financiero y la estructura interna, social y sostenible de la organización (Marín, Hernández-Lara, Campa-Planas, & Sánchez-Rebull, 2017). Además, el nivel de inversión y los recursos propios son aspectos igualmente esenciales para poder iniciar un proceso de este tipo (Marín et al., 2017).

Las alternativas para entrar a un mercado en el exterior son diversas. Comprenden las exportaciones, los acuerdos o inversiones, las franquicias y las licencias (Gonzales, 2006). Cada una de estas figuras posee características distintas, de acuerdo con el nivel de control que se ejerce, el grado de reversibilidad, el capital empleado y el riesgo asumido. Durante el proceso, el intercambio de conocimientos sobre la empresa posibilita el crecimiento y la interacción económica entre los diferentes agentes concernidos a nivel internacional (Gonzales, 2006).

Las redes sociales y de telecomunicaciones influyen hoy también en los múltiples aspectos relativos a un emprendimiento. Además, contribuyen al establecimiento de una buena reputación para la empresa, facilitan la explotación de oportunidades internacionales y reducen los riesgos percibidos por los empresarios (Leite et al., 2016).

Ahora bien, la estrategia, según autores como Neugebauer, Figge y Hahn (2016), es un conjunto de acciones con base en el que se desarrollan objetivos y proyecciones a corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica, en particular, es un proceso de gestión bien estructurado

que permite definir los objetivos y las actividades para la supervivencia y crecimiento de la empresa (Neugebauer et al., 2016).

Los planes estratégicos necesitan ser específicos y determinar las consecuencias potenciales de su aplicación. Esto contribuye a evitar afectaciones graves para la compañía de cara al futuro (Ginevičius & Ostapenko, 2015). La estrategia global, por su parte, es el conjunto de instrumentos que emplean grandes y complejas organizaciones, como las multinacionales y, en general, empresas con redes mundiales de producción y distribución de servicios (Kalantaridis, Vassilev, & Fallon, 2011). Las estrategias geográficas son indispensables para la internalización de una empresa, ya que permiten identificar los límites territoriales de la futura inversión, la cultura del país y las políticas de ingreso al mercado (Cuervo-Cazurra, Mudambi, Pedersen, & Piscitello, 2017).

Es primordial, además, implementar la cadena de valor global en este tipo de empresas. Esta se define como el conjunto de actividades necesarias que una organización debe tener en cuenta para producir un bien o un servicio en distintas localidades geográficas. Es la base para comprender las posibilidades y limitaciones existentes en el mercado internacional (Parker & Cox, 2013).

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, emerge también el *e-business*. Este marco utiliza nuevas herramientas para desarrollar negocios en línea y mejorar las promociones en el mercado global (Huo & Ouyang, 2018). La aceptabilidad y la conexión social de la publicidad en el comercio electrónico son aspectos fundamentales para llegar a los clientes globales y, de hecho, se considera que los anuncios publicitarios pueden cambiar el conocimiento y las actitudes de estos (Huo & Ouyang, 2018).

La innovación es un aspecto esencial para la permanencia de las empresas en el mercado. Esta actividad se relaciona con la realización de esfuerzos tecnológicos, así como el desarrollo de nuevas ideas de productos, procesos y servicios y la renovación y evaluación de los procesos para poder estar a la vanguardia. La innovación de una organización se despliega, por lo general, a través de cuatro áreas, a saber: producto, procesos, *marketing* y organización interna. En estas, por supuesto, la base tecnológica se encuentra siempre presente (Olivera & Terence, 2018).

Pocas empresas logran innovar de manera notable en el contexto del mercado. Sin embargo, las redes de innovación son una forma de estructura instruccional, cuyo propósito es superar conjuntamente, en el sector empresarial, la incertidumbre involucrada en el proceso de innovación y procurar así la superación de esta aparente barrera (Freel & Harrison, 2006). En esta medida, constituyen una herramienta esencial que favorece la supervivencia de las organizaciones. Son, además, una plataforma que permite avanzar hacia la satisfacción de nuevas demandas presentes en el contexto de mercado (Silva, Olivera, & Moraes, 2016).

Existen dos enfoques principales en materia de innovación: el tradicional, de estructura conducta y resultado (ECR), el cual explica la expansión de la innovación en la industria, y el enfoque basado en los recursos y las capacidades (BRC), que estudia las diferencias entre las empresas en la búsqueda de ventajas competitivas. La identificación de los recursos es un asunto esencial a la hora de determinar la ventaja competitiva sostenible de la compañía (Somohano-Rodríguez, López-Fernández, & Martínez-García, 2018).

La cultura innovadora en una organización depende del comportamiento y la aceptación del proceso por parte de los empleados. Por esta razón, se hace indispensable realizar capacitaciones con los actores concernidos (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015). Lo anterior, debido a que el problema humano está en la base del hecho de que las organizaciones puedan llegar a ser más innovadoras y explorar nuevos conocimientos. Esto, en lugar de solo

explotar los saberes existentes. Además, para la creación y la gestión de proyectos en materia de innovación, es necesario considerar de manera profunda el rol del liderazgo (Lu, Tsang, & Peng, 2019).

Las políticas innovadoras de las empresas son indispensables también para afrontar periodos de crisis, así como para comprender el verdadero valor de la innovación. Esto, no solo al interior de las grandes empresas, sino también de las pequeñas y medianas (pyme) (Somohano-Rodríguez et al., 2018). Las transformaciones no tecnológicas son también un asunto importante en este contexto. Estas deben tenerse en cuenta a la hora de realizar innovaciones, entre otros aspectos, en materia de procesos, cambios organizacionales y procedimientos financieros y comerciales (Wood, 2009).

Las dimensiones consideradas de la estrategia de internacionalización afectan el desempeño de las empresas. Esto, dado que, en virtud de ella, las compañías entran a competir en un nuevo contexto económico, político, social y cultural (Vélez-Calle, Sánchez-Henrique, & Cantrator, 2018). El grado de profundidad e impacto alcanzados durante el proceso, dependerá, entre otras variables, de la proporción en que la actividad de la compañía se realiza fuera del país y de la amplitud del alcance geográfico de las actividades internacionales de la firma (Vélez-Calle et al., 2018).

La estrategia de competitividad, por su parte, promueve el crecimiento sinérgico entre la empresa y el mercado. Constituye un medio para alcanzar la perdurabilidad y para poder actuar en un entorno en el que la producción, la investigación y la educación se integran (Gonzales, 2006). Esta estrategia es internacional y sistémica por naturaleza. Su objetivo fundamental es definir la característica de una empresa que supere a la competencia de manera genérica y sostenida. También se encarga de la creación y el mantenimiento de mecanismos para asegurar la

producción y circulación de conocimiento en función de los procesos y los productos de la organización (Gonzales, 2006).

La sostenibilidad se soporta, entre otros factores, en el esfuerzo por tratar de satisfacer las necesidades actuales y potenciales de los clientes (Wijethilake, 2017). La estrategia de sostenibilidad proactiva, en consonancia con lo anterior, se compone de las estrategias de sustentabilidad ambiental, económica y social. Procura mejorar los rendimientos de la sostenibilidad ambiental mediante el uso competente de los recursos naturales, la reducción de desechos y descargas, las mejores preferencias de los clientes y la generación de nuevas capacidades innovadoras (Wijethilake, 2017).

Para lograr el desarrollo sostenible de una organización es indispensable implementar estrategias de innovación que soporten la búsqueda de la firma por conseguir y mantener una adecuada viabilidad económica, aunque manteniendo siempre las credenciales ecológicas correspondientes. El éxito en la implementación de este tipo de estrategias implica la creación de valores ambientales y sociales para la organización (Xu, Zhang, Yeh, & Lui, 2018).

Las empresas están incorporando hoy también un tipo de innovación particular: la ecológica. Esta se encuentra vinculada a los recursos, las capacidades tecnológicas y al conjunto de conocimientos disponibles dentro de la compañía. Para poder ecoinnovar, es necesario incorporar fuentes de información y herramientas externas útiles a este propósito. Entre estas se encuentran, por ejemplo, un sistema integrado logístico para el control de los procesos y materias primas de la compañía y uno de recolección y análisis de datos para conocer el comportamiento, las necesidades y preferencias de los consumidores (Jové-Llopis & Segarra-Blasco, 2018).

De la mano con lo anterior, las organizaciones están comenzando a hacer uso de una herramienta útil para evaluar los beneficios ambientales y las cargas asociadas con la gestión de residuos. Esta es conocida como el “análisis del ciclo de vida” (*analyse du cycle de vie* – ACV).

Se aplica a través del desarrollo de cuatro etapas básicas, a saber: 1) definición de objetivos y alcance, 2) análisis del inventario, 3) evaluación del impacto y 4) interpretación. Para implementarla, las compañías pueden hacer uso en la actualidad de algunas herramientas de *software* como el programa GaBi (Life Cycle Assessment LCA Software) (Gu, Guo, Zhang, Summers, & Hall, 2017).

La búsqueda de la sostenibilidad es una labor compleja. Demanda de las empresas el desarrollo y la implementación de nuevas formas de pensar, crear estrategias, organizarse y trabajar (Buller & McEvoy, 2016). Sin embargo, múltiples empresas consideran la responsabilidad social y ambiental como actividades legítimas, aunque en no pocos casos voluntarios, que pueden generar competitividad y reputación en la organización y que se encuentran, por lo general, bajo la regulación de agentes sociales y económicos (TienShang Lee, 2012). De hecho, no solo el contexto normativo, sino también el cultural, el tecnológico y el político enmarcan las diversas responsabilidades de las corporaciones frente a la sociedad (Uddin, Siddiqui, & Islam, 2018).

Específicamente, la responsabilidad ambiental corporativa (CER) resulta ser hoy una dimensión indispensable. La adopción de políticas ambientales verdes en el desarrollo de nuevos productos es casi una necesidad. Por esta razón, las empresas están desarrollando acciones que favorezcan este aspecto y están enfocando sus esfuerzos en la implementación de sistemas de gestión amigables con el medio ambiente. Con esto no solo logra un sistema organizacional más sinérgico con su entorno, sino que, además, se promueve una imagen más positiva de la firma ante la sociedad (TienShang Lee, 2012).

En la actualidad, resulta esencial, en efecto, considerar en las cadenas de suministro factores ambientales tan importantes como las emisiones de gases por efecto de invernadero (GEI). El dióxido de carbono (CO₂) es el principal GEI emitido como resultado de las

actividades sociales e industriales. De hecho, se estima que este puede ser uno de los principales impulsores de un cambio climático abrupto. Por lo anterior, es preciso introducir mecanismos como el comercio de carbono, los cuales contribuyen de algún modo a reducir la emisión de este componente en la cadena de suministros (Govindan & Sivakumar, 2019).

Las regulaciones ambientales tienen como objetivo la coordinación entre seguridad ambiental, beneficios económicos y estabilidad social (Peng, Tu, Elahi, & Wei, 2018). De hecho, para establecer objetivos de desarrollo que pongan en armonía la sociedad con el medio ambiente, es esencial que las empresas cumplan con las estipulaciones provenientes de la política pública. Por otro lado, se encuentran también las regulaciones ambientales de tipo económico. Estas se están convirtiendo en una importante tendencia en el desarrollo actual, dadas sus ventajas en materia de internalización del costo externo, la dinámica organizativa que promueven y su balance con la eficiencia que constantemente buscan alcanzar las firmas (Peng et al., 2018).

La seguridad, finalmente, es otra consideración que las organizaciones tienen en cuenta hoy en sus procesos de innovación, internacionalización y responsabilidad social. En efecto, las organizaciones implementan una variedad de políticas en esta materia, las cuales pretenden crear una infraestructura y un reglamento efectivos que permitan reducir los riesgos de posibles violaciones y vulneraciones. Estas pretenden proporcionar un conjunto reglas y pautas para proteger a la organización en sus diferentes áreas (Yayla & Lei, 2018). De hecho, múltiples empresas tienen una verdadera cultura de seguridad organizacional. Sus empleados conocen las políticas al respecto, entre otras acciones, a través de esfuerzos educativos. Toman capacitaciones acerca de la importancia de este aspecto, de su función y de la alineación del mismo con sus actividades diarias. De esta manera, adquieren también conocimiento acerca de los procedimientos que incluyen sanciones por las violaciones de las políticas establecidas (Alshare-A, Lane-L, & Lane-R, 2018). Por último, las políticas en materia de seguridad de la

información, las cuales son esenciales en el nuevo contexto competitivo, especifican los usos adecuados de la información y de la tecnología e incluyen una serie de directrices, procedimientos y controles técnicos formalizados a los que los empleados deben adherirse (D'Arcy & Lowry, 2019).

3. Discusión

3.2. Holcim Cementera

Durante la visita empresarial de Holcim Cementera fue posible observar que se trata de una fábrica con un gran crecimiento real y potencial. Cuenta con su propia cantera, de donde logra extraer los recursos naturales (caliza y arcilla) necesarios para la elaboración de sus productos. La empresa renaturaliza luego las canteras explotadas, construyendo jardines botánicos y haciendo reforestaciones anuales, así como sembrando plantas y repoblando la fauna. Esto, considerando la diversidad de especies existente.

La organización está siempre al tanto de las oportunidades presentes en cuanto a la demanda del mercado. De hecho, debido a esto, elaboró una estrategia de producción de diferentes tipos de cemento, contando también con distintos tamaños de bultos (entre 40 kg y 50 kg) (Holcim México, 2018).

El proceso de internacionalización de Holcim estuvo motivado principalmente por la expansión del negocio del cemento y procuró que la empresa pudiera transformarse en la líder de

su industria. La entrada al mercado internacional se realizó por medio de inversión en cemento en mercados extranjeros (Holcim México, 2018). Su planeación estratégica comenzó con la determinación de la visión enfocada en implementar cimientos para el futuro de la población y en los demás objetivos que se pretendía alcanzar desde un inicio. Estos gravitaron alrededor del interés de satisfacer las necesidades de los clientes. Además, procuraron crear una cultura de seguridad y confianza, por medio de la elaboración de productos y servicios innovadores (Holcim México, 2018).

La empresa cuenta con una estrategia global y con un importante portafolio en lo que respecta a las tácticas que utiliza. La búsqueda en materia de competitividad, en particular, se evidencia en el logro de la fusión con Lafarge. Esta aseguró la perdurabilidad de la compañía en el mercado (Holcim México, 2018).

Holcim cuenta con diversos centros de innovación alrededor del mundo, con tecnología de punta y una planta altamente sistematizada. La innovación es una fuerza competitiva para esta organización y, sin duda, hace parte de su ADN. De hecho, es frecuente que se realicen evaluaciones y renovaciones en lo que respecta a los procesos y los procedimientos, con el fin de tratar de estar siempre a la vanguardia en el mercado

Esta cementera cuenta con un enfoque tradicional de estructura, conducta y resultado (ECR). Esto explica su expansión y su lugar en materia de innovación al interior de la industria, así como en lo que respecta a la extracción de los recursos de los que hace uso para su operación. Además, no se observa en la actualidad un patrón importante de resistencia al cambio. Esto debido a los programas y capacitaciones constantes realizados con sus empleados. La organización promueve también el crecimiento de la industria y del mercado laboral, respetando además el libre comercio y produciendo siempre de acuerdo con la demanda del mercado.

En múltiples lugares del mundo, la firma tiene plantas que preparan combustible de residuos alternos, usan bolsas ecoamígaes para el empaque del combustible y producen *clincler*. Estas acciones buscan conseguir una mayor trascendencia y resistencia del producto y dan cuenta de la concreción en la empresa de un proceso de innovación ecológica y, en esta medida, amigable con el medio ambiente.

La responsabilidad social y ambiental se evidencia también en la serie de programas existentes en la empresa, los cuales están orientados hacia los trabajadores, así como a las comunidades cercanas, los proveedores y la sociedad en general. Entre estos se encuentran: todos por México (acción vinculada con la reconstrucción de viviendas), la instauración de una escuela de construcción para mujeres albañiles y de una marca colectiva asociada a la misma, así como una serie de iniciativas sociales incentivadas, en general, por la industria cementera en México.

Los esfuerzos de la firma en materia de sostenibilidad son visibles en acciones como el reciclaje de materiales residuales, la disminución de los residuos peligrosos, el control riguroso de los inventarios y la medición, evaluación y control constantes de los impactos ambientales de la empresa (Holcim México, 2019).

LafargeHolcim, el grupo del que hace parte hoy la cementera, cuenta con un sistema de gestión ambiental. Este le permite coordinar los controles operacionales y está certificado bajo la norma ISO 14001 en lo que respecta a las actividades, los productos y los servicios. La empresa cuenta además con la certificación en la norma ISO 9000, la cual está relacionada, como es sabido, con el control de calidad (Holcim México, 2019).

En lo que respecta a su cadena de suministro, la compañía cuenta con un mecanismo de comercio de carbono, el cual ha logrado reducir el 30 % del CO₂ vinculado con su proceso productivo. Por otra parte, en relación con la seguridad, se encuentra que sus políticas en esta materia son un valor principal de Holcim. Así, por ejemplo, es necesario que todos los

empleados cada día, antes de iniciar su jornada, tan pronto van a entrar a la planta, pasen por un sensor aleatorio de drogas y de alcohol. Si el trabajador no pasa la prueba, debe hacerse un *test* adicional para demostrar que no se encuentra bajo el efecto de ninguna sustancia. Si el examen da como resultado “positivo”, la persona queda sancionada por la empresa durante tres días. Ahora bien, si esta infracción se repite, el trabajador puede llegar a ser despedido de la compañía.

Adicionalmente, para ingresar a la planta, los empleados tienen la obligación de portar los implementos de seguridad establecidos, como botas, gafas, casco, guantes y overoles. Finalmente, se realizan capacitaciones a los empleados acerca del manejo de estos aspectos, así como de los elementos propios de la operación y del medio natural en el que se encuentra la empresa.

3.3. Bimbo

En la visita empresarial a Bimbo fue posible constatar que se trata también de una organización con un gran crecimiento real y potencial. Esta compañía cuenta con plantas propias en donde elabora sus productos panificadores. La firma descubre usualmente oportunidades evaluando de manera minuciosa la demanda del mercado y adaptándose a esta. Como resultado de ese trabajo, generó la estrategia de elaborar diferentes productos, dependiendo siempre de la cultura del país en donde tiene presencia.

Su proceso de internacionalización estuvo motivado por la expansión del negocio de panificación y por el interés de convertirse en el líder de la industria, una posición que, de hecho, ocupa en la actualidad. La entrada al mercado internacional se realizó a través de la adquisición

de plantas panificadoras en diferentes contextos. Hoy cuenta con el 70 % de la participación en el mercado y exporta a Estados Unidos, América Latina y Canadá (Grupo Bimbo, 2019).

Su planificación estratégica comenzó con la determinación de la visión, la cual está orientada a transformar la industria panificadora, así como con el compromiso de llegar a ser una empresa altamente productiva y totalmente humana. Uno de sus objetivos primordiales es lograr el liderazgo en ventas, mientras se genera confianza en —y a través de— sus empleados. Esto, para que los clientes puedan recibir la mejor calidad y el máximo servicio posibles (Grupo Bimbo, 2019).

Bimbo cuenta con una visión global y una amplia diversidad en sus estrategias. Ahora bien, en particular, la estrategia de competitividad de la firma se centra en brindar alimentos deliciosos y nutritivos a todo el mundo. Cuenta con una distribución de clase mundial y un crecimiento sostenido, los cuales pretenden lograr la perdurabilidad de la organización al interior de la industria (Grupo Bimbo, 2019).

La compañía cuenta también con diversos centros de innovación e investigación de alimentos ubicados alrededor del mundo. Estos poseen una tecnología de punta, se alimentan con paneles solares y realizan pruebas y generan aprobaciones útiles al lanzamiento de nuevos productos. La innovación es una fuerza competitiva para esta empresa. De hecho, es frecuente que la compañía evalúe y renueve los procesos y procedimientos, con el fin de tratar de estar siempre a la vanguardia del mercado.

Bimbo cuenta con un enfoque basado en los recursos y las capacidades (BRC), ya que estudia las diferencias entre las empresas existentes en el mercado, en función de sus propias potencialidades internas. Esto, siempre en la búsqueda de obtener ventajas competitivas sostenibles para sus productos y empaques.

No se observa un patrón de resistencia al cambio al interior de la organización. Esto, entre otras medidas, gracias a la multiplicidad de programas y capacitaciones que constantemente realizan a sus empleados y proveedores. La empresa promueve también el crecimiento de la industria y del mercado laboral, colaborando con el sector de comidas rápidas, en especial con destacadas empresas al interior del mismo como Burger King y McDonald's, así como respetando la libre competencia.

Bimbo cuenta con plantas tratadoras de agua y útiles para la limpieza, áreas de reciclaje (en alianza, de hecho, con la industria cementera) y empaques con símbolos de “biodegradables”, los cuales, en efecto, son amigables con el medio ambiente. Estos aspectos dan cuenta también de un interés de la empresa por desarrollar innovaciones en materia ecológica.

La responsabilidad social y ambiental se evidencia en el programa “Buen Vecino”. Su finalidad es brindar una mejor y más digna calidad de vida a las personas de las comunidades que habitan o laboran alrededor de las plantas de producción. Esto, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y donaciones (Grupo Bimbo, 2018).

Las políticas de seguridad son indispensables en Bimbo. Cuando se encuentran al interior de las instalaciones, es necesario que los empleados porten siempre los implementos necesarios como gafas, tapabocas, malla para el pelo, guantes, camisa largas y botas. La compañía desarrolla además diversas capacitaciones a los empleados en lo relativo a las directrices existentes en esta materia.

Finalmente, se destaca también el hecho de que la empresa realiza capacitaciones directamente a los panaderos acerca de la textura de los productos y hace un estricto control de calidad a los mismos. Igualmente, se realizan diversos cursos a los proveedores relativos, en lo fundamental, al manejo de la materia prima.

3.4. Pelikan

En la visita empresarial realizada a Pelikan, fue posible observar una fábrica que elabora productos para el sector de artículos escolares. Ahora bien, a diferencia de las anteriores empresas, esta, en particular, por las condiciones constatadas en el lugar, no parece tener un crecimiento potencial destacado para los próximos años en México.

La compañía procura descubrir oportunidades, considerando la demanda del mercado. Ha elaborado una estrategia centrada, en esencia, en distribuir la elaboración de sus productos en tres plantas importantes, a saber: Alemania, México y Colombia. De este modo, busca satisfacer la demanda del mercado por sus productos alrededor del mundo.

El proceso de internacionalización de Pelikan estuvo motivado por la expansión del negocio del papel. Buscó llevar a la empresa a convertirse en uno de los fabricantes líderes a nivel internacional en la industria, con productos propios de esta marca (Pelikan, 2018). La entrada al mercado internacional se realizó, inicialmente, gracias a diversos acuerdos de exportaciones realizados con múltiples países de Europa. En la actualidad, las etiquetas de sus productos se elaboran en diferentes idiomas. La firma cuenta con una estrategia global y una amplia diversidad en sus estrategias. Su planeación estratégica se orientó inicialmente hacia la determinación de una visión fundamentada en consolidarse a nivel internacional, al interior de culturas diferentes, siendo rentable y exitosa (Pelikan, 2018). Los objetivos por alcanzar están direccionados hoy también hacia el desarrollo de productos y soluciones que satisfagan las necesidades del cliente (Pelikan, 2019).

Pelikan cuenta con un departamento de mercadotecnia, el cual se encarga de dirigir la publicidad en México y de establecer la línea de productos que se lanza al mercado. La empresa cuenta además con diversos centros de innovación e investigación de productos. Esta se ubica en Alemania y cuenta con tecnología de punta. Allí se realizan pruebas y aprobaciones para el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

Ahora bien, fue posible constatar en la visita la existencia de algunas máquinas que parecen obsoletas. Esto, si se comparan con las nuevas tecnologías existentes. Efectivamente, se trata de maquinaria que consume más energía que la más moderna. Además, el área de materia prima se encuentra expuesta y el visitante no logra percibir un mayor valor agregado en materia tecnológica. Por esta razón, considerando lo observado en la planta visitada, la innovación no parece ser una fuerza competitiva para esta planta. Esto, a pesar de que la naturaleza sistemática de sus productos les abre espacio para innovar. En lo que respecta a su estructura organizacional y su modelo organizativo, no se pudo observar tampoco la costumbre de evaluar y renovar los procesos y procedimientos con frecuencia, con el fin de tratar de estar a la vanguardia en el mercado de artículos escolares en la región.

Pelikan, como Holcim, cuenta también con un enfoque tradicional de estructura, conducta y resultado (ECR), el cual explica, en lo fundamental, la expansión de la innovación en la industria y en sus recursos naturales. La mayoría de sus empleados son mayores de treinta años y no se realizan capacitaciones con la misma constancia que la observada en las dos empresas anteriores. Todo parece manejarse de la manera más tradicional, sin mayor oportunidad para implementar procesos novedosos o hacer uso de maquinaria más moderna. Se percibe entonces un tradicionalismo, no una gran modernidad, así como un patrón de resistencia al cambio por parte de la organización.

La empresa promueve el crecimiento de la industria y del mercado laboral. Esto, a través de la alianza de diferentes fábricas, las cuales hacen los empaques y embalajes de los productos, así como por medio de acuerdos entre compañías y un respeto adecuado al libre comercio y la competencia justa.

Pelikan cuenta con plantas tratadoras y purificadoras de agua, áreas de reciclaje y de separación de basuras y un invernadero de chile y jitomate. Hace uso también de materiales reciclados y mide los impactos ambientales de su operación (Pelikan, 2019). En función de lo anterior, es posible indicar que existe un interés por la innovación en materia de ecología (Pelikan, 2019).

El plan de sostenibilidad existente se ha basado en el desarrollo e implementación de estrategias centradas en la calidad superior de sus productos y la responsabilidad con los clientes, trabajadores y comunidades cercanas. Por otra parte, la empresa ha generado alianzas con fundaciones y ofrece donaciones de útiles escolares a comunidades indígenas. Además, realiza brigadas de salud (Pelikan, 2018).

Pelikan cuenta igualmente con un sistema de gestión ambiental, el cual le permite optimizar e inspeccionar los procesos de producción respecto a los aspectos ecológicos. Además, está certificada bajo las normas ISO 14001 e ISO 9001, para la investigación, desarrollo y producción en todo el mundo (Pelikan, 2019).

Las políticas de seguridad son indispensables también para esta empresa. Se busca cumplir siempre con el adecuado uso de los implementos de existentes en esta materia al interior de la planta, entre los que se encuentran gafas, tapabocas, guantes, overoles y botas. Con todo, en realidad, fue posible observar una importante cantidad de residuos dentro de la fábrica, una falta de esmero en lo que tiene que ver con la higiene rigurosa de las instalaciones, la presencia de olores fuertes en las mismas y el incumplimiento de ciertas políticas de seguridad. Lo anterior,

en efecto, al no evidenciarse el uso de algunos de los implementos de seguridad necesarios para la manipulación de las maquinas, las materias primas y los productos finales.

4. Conclusiones

Para escoger las empresas por estudiar (Holcim Cementera, Bimbo y Pelikan) se tuvo en cuenta la facilidad para encontrar información acerca de las mismas, así como su impacto en los países en los que operan. Se consideró, además, que las firmas hubieran incursionado de algún modo en lo que respecta a la sostenibilidad, la responsabilidad ambiental, la innovación, la implementación de estrategias globales y el desarrollo de estándares importantes en materia de competitividad y crecimiento.

Teniendo en cuenta 1) los objetivos planteados, 2) la información pública —en esencia, las páginas web institucionales— y privada —la recolectada durante la visita empresarial—, 2) la revisión de literatura realizada con base en los conceptos y teorías existentes alrededor de los objetivos planteados, 4) la discusión acerca de lo encontrado en cada empresa y 5) el itinerario de la misión, se concluye que las tres empresas tienen un importante crecimiento real y potencial a nivel global. Sus oportunidades de expansión se han alimentado de la demanda y las necesidades del mercado. Estas generan sus propios productos, sin intermediación de un tercero, y, para lo único que tienen agentes externos, es para la producción de sus empaques y embalajes.

El proceso de internacionalización de Holcim Cementera se realizó a través de la implementación de estrategias de inversión en la industria, el de Bimbo por medio de adquisiciones de plantas panificadoras y el de Pelikan en virtud de acuerdos concretos y

exportaciones a diversos países. Así, no todas las empresas tienen un mismo patrón de internacionalización. Cada una parece seguir sus visiones, necesidades, objetivos y demandas de mercado.

Las empresas estudiadas tienen un carácter global. Esto las conduce a tener muy en cuenta aspectos como la competitividad, la perdurabilidad y el mercado laboral, así como la necesidad de contar con centros de investigación e innovación y de mantener un enfoque innovador particular.

Bimbo y Holcim no tienen un patrón elevado de resistencia al cambio. Esto, entre otras medidas, debido a la realización de constantes capacitaciones, las cuales realizan a sus empleados acerca de productos, procedimientos y políticas de seguridad. Las tres empresas evidencian innovación ecológica en sus plantas, procuran ser ecoamigables y contar con áreas de reciclaje. Asimismo, se evidenció la presencia de iniciativas de responsabilidad social y ambiental, con actividades voluntarias y legítimas, las cuales dirigen a sus comunidades cercanas y a la sociedad en general.

En efecto, cada empresa cuenta con un sistema de sostenibilidad basado en actividades ambientales, de reciclaje y de control de residuos, principalmente. Cuentan además con políticas bien determinadas en materia de seguridad, las cuales debe cumplir sus miembros para el buen funcionamiento de cada empresa. Con todo, Pelikan, en la planta visitada, parece presentar algún relajamiento en relación con este último aspecto.

En resumen, este trabajo reflejó que las organizaciones estudiadas comparten estrategias globales y de crecimiento y divergen en cuanto a sus estrategias de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad ambiental. Estas dependen del enfoque y trayectoria de cada empresa, así como de las condiciones particulares de su mercado.

5. Referencias

- Alshare-A, K., Lane-L, P., & Lane-R, M. (2018). Information security policy compliance: A higher education case study. *Information and Computer Security*, 26(1), 91-108.
- Animal Político. (4 de julio 2014). *La Ciudad de México, la 4ª más poblada del mundo, confirma la ONU*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2014/07/la-ciudad-de-mexico-la-4a-mas-poblada-del-mundo-confirma-la-onu/>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465-495.
- Calzada-Díaz, H. (12 de diciembre de 2017). *Bimbo, análisis sectorial y económico*. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/analisis-ipc/3759470-bimbo-analisis-sectorial-economico>
- Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México [CANAINPA]. (15 de septiembre de 2009). *Situación del sector panificados en México*. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14325-situacion-del-sector-panificados-mexico>
- CDMX Ciudad de México. (2014). *Programa de fomento y desarrollo cultural 2014-2018*. Recuperado de <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae1/ee2/576ae1ee20141397991306.pdf>
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., Pedersen, T., & Piscitello, L. (2017). Research methodology in global strategy research. *Global Strategy Journal*, 7(3), 233-240.

- D'Arcy, J., & Lowry, P. B. (2019). Cognitive-affective drivers of employees' daily compliance with information security policies: A multilevel, longitudinal study. *Information Systems Journal*, 29(1), 43-69.
- El Economista. (9 de noviembre de 2017). *Economía de la ciudad de México crece 3.2%*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/estados/Economia-de-la-Ciudad-de-Mexico-crece-3.2-20171110-0010.html>
- ElEconomistaAmerica.com. (26 de junio de 2018). *La industria panificadora lidera el sector alimenticio en México*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.com/economia-eAm-mexico/noticias/9234840/06/18/La-industria-panificadora-lidera-el-sector-alimenticio-en-Mexico.html>
- Enfoque Noticias. (21 de agosto de 2017). *Sector industrial y comercial de artículos escolares en México general 15 mil empleos directos*. Recuperado de <https://enfoquenoticias.com.mx/noticias/sector-industrial-y-comercial-de-art-culos-escolares-en-m-xico-general-15-mil-empleos>
- Freel, M., & Harrison, R. (2006). Innovation and cooperation in the small firm sector: Evidence from “Northern Britain”. *Regional Studies*, 40(4), 289-305.
- Forbes México. (27 de mayo de 2015). *Bimbo: la estrategia para ser la panificadora del mundo*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/bimbo-la-estrategia-para-ser-la-panificadora-del-mundo/>
- Forbes México. (2 de octubre de 2014). *El nuevo competidor en la industria cementera*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-nuevocompetidor-en-la-industria-cementera/>
- Ginevičius, R., & Ostapenko, A. (2015). A quantitative evaluation of the company environment for the formation of its effective expansion strategy. *Intellectual Economics*, 9(2), 130-137.

- Gobierno de la Ciudad de México. (2018). *CDMX Ciudad de México*. Recuperado de <https://www.cdmx.gob.mx/cdmx/sobre-nuestra-ciudad>
- Gonzales, J. S. (2006). Exporting culture: A strategic issue for international competitiveness. *Latin American Business Review*, 7(1), 59-80.
- Govindan, K., & Sivakumar, R. (2019). Green supplier selection and order allocation in a low-carbon paper industry: Integrated multi-criteria heterogeneous decision-making and multi-objective linear programming approaches. *Annals of Operations Research*, preprints, 1-34.
- Grupo Bimbo. (2019). *Nuestro Grupo*. Recuperado de <https://grupobimbo.com/es>
- Grupo Bimbo. (2018). *Sustentabilidad*. Recuperado de <https://grupobimbo.com/es/sustentabilidad>
- Gu, F., Guo, J., Zhang, W., Summers, P. A., & Hall, P. (2017). From waste plastics to industrial raw materials: A life cycle assessment of mechanical plastic recycling practice based on a real-world case study. *The Science of the Environment*, 601(1), 1192-1207.
- Holcim México. (2019). *Desarrollo sustentable*. Recuperado de <https://www.holcim.com.mx/desarrollo-sustentable>
- Holcim México. (2018). *Acerca de Holcim México*. Recuperado de <https://www.holcim.com.mx/acerca-de-holcim-mexico>
- Huo, D., & Ouyang, R. (2018). Internationalization strategy of Chinese e-business companies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(4), 801-810.
- Jové-Llopis, E., & Segarra-Blasco, A. (2018). Eco-innovation strategies: A panel data analysis of Spanish manufacturing firms. *Business Strategy and The Environment*, 27(8), 1209-1220.
- Kalantaridis, C., Vassilev, I., & Fallon, G. (2011). Enterprise strategies, governance structure and performance: A comparative study of global integration. *Regional Studies*, 45(2), 153-166.
- Leite, Y., Moraes, W., & Salazar, V. (2016). Expressions of relationship networking in international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 213-238.

- Lozano, R., & Haartman, R. (2018). Reinforcing the holistic perspective of sustainability: Analysis of the importance of sustainability drivers in organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 508-522.
- Lu, Y., Tsang, E., & Peng, M. (2019). Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, preprints, 1-14.
- Marin, Q., Hernández -Lara, A. B., Campa-planas, F., & Sánchez-Rebull, M. V. (2017). Which factors improve the performance of the internationalization process? Focus on family firms. *Applied Economics*, 49(32), 3181-3194.
- Mckelligan, M. T., Treviño, A. H., & Bolos, S. (2004). Representación social de la Ciudad de México. *Andamios*, 1,145-160.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), 323-336.
- Ochoa, C. (10 de diciembre de 2017). *Papelerías enfrentan retos en la era digital*. Recuperado de <http://www.milenio.com/negocios/papelerias-enfrentan-retos-en-la-era-digital>
- Olivera, P. H. de., & Terence A. C. F. (2018). Innovation practices in small technology-based companies during incubation and post-incubation periods. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 15(2), 174-188.

- Parker, R., & Cox, S. (2013). Power relations and small and medium-sized enterprise strategies for capturing value in global production networks: Visual effects (VFX) service firms in the Hollywood film industry. *Regional Studies*, 47(7), 1095-1110.
- Pelikan. (2019). *Sostenibilidad*. Recuperado de https://www.pelikan.com/pulse/Pulsar/es_CO.CMS.displayCMS.226386./sostenibilidad
- Pelikan. (2018). *Pelikan Group*. Recuperado de https://www.pelikan.com/pulse/Pulsar/es_CO.CMS.displayCMS.225966./bogota
- Peng, B., Tu, y., Elahi, E., & Wei, G. (2018). Extended producer responsibility and corporate performance: Effects of environmental regulation and environmental strategy. *Journal of Environmental Management*, 218(1), 181-189.
- Santander Trade Portal. (30 de Julio de 2018). *México: política y economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>
- Silva, F. M. da., Olivera, E. A. de. A. Q., & Moraes, M. B. de. (2016). Innovation development process in small and medium technology-based companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*. 13(3), 176-189.
- Somohano-Rodríguez, F. M., López-Fernández, J. M., & Martínez García, F. J. (2018). El efecto de la innovación en el resultado empresarial durante la recesión económica. Una aplicación a la industria de la automoción. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 21(1), 91-105.
- TienShang Lee, L. (2012). The pivotal roles of corporate environment responsibility. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 466-483.
- ToseeMéxico. (2018). *México, una breve descripción del país*. Recuperado de <https://www.toseemexico.com/mexico.htm>

- Uddin, S., Siddiqui, J., & Islam, M. (2018). Corporate social responsibility disclosures, traditionalism and politics: A story from a traditional setting. *Journal of Business Ethics*, *151*(2), 409-428.
- Vásquez, B., & Corrales, S. (2016). Industria del Cemento en México: análisis de sus determinantes. *Revista Problemas del Desarrollo*, *188*(48), 113-138.
- Vélez-Calle, A., Sánchez-Henrique, F., & Cantrator, F. (2018). Internationalization and performance: The role of depth and breadth. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, *31*(1), 91-104.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, *196*(1), 564-582.
- Wood, P. (2009) Service competitiveness and urban innovation policies in the UK: The implications of the “London Paradox”. *Regional Studies*, *43*(8), 1047-1059.
- Xu, Y., Zhang, L., Yeh, C-H., & Lui, Y. (2018). Evaluating WEEE recycling innovation strategies whit interacting sustainability-related criteria. *Journal of Cleaner Production*, *190*(1), 618-629.
- Yayla, A., & Lei, Y. (2018). Information security policies and value conflict in multinational companies. *Information and Computes Security*, *26*(2), 230-245.