

**GREEN MANAGEMENT EN LAS EMPRESAS  
PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE ALIMENTOS  
EN EL ESTADO DE VERACRUZ, MÉXICO**

**Área de investigación: Teoría de la Administración  
y Teoría de la Organización**

**María Luisa Andrea Concha Gutiérrez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Veracruzana  
México  
luisaconcha@hotmail.com

**Edgar J. Saucedo Acosta**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Veracruzana  
México  
esaucedo@uv.mx

**XX**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## GREEN MANAGEMENT EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE ALIMENTOS EN EL ESTADO DE VERACRUZ, MÉXICO

### Resumen

En México, en particular en el estado de Veracruz, las empresas productoras de alimentos comienzan a ver en el green management, la oportunidad de sobrevivir y permanecer en el mercado internacional. Para convertir esta oportunidad en ventaja competitiva, las empresas se ocupan de adquirir el conocimiento necesario para operar en un entorno complejo que incluye dos escalas de mercado donde las reglas de juego son diferentes. El objetivo de este documento es explorar la ruta que han seguido las empresas productoras de alimentos en Veracruz para incorporar el green management. La perspectiva del enfoque teórico institucionalista, nos permite plantear la hipótesis de que las prácticas de isomorfismo institucional, y cooperación empresarial, son los mecanismos de coordinación de intercambios, que han servido en la adopción del green management como factor de éxito en la estrategia de internacionalización. Cinco casos de estudio de empresas productoras y exportadoras de alimentos, apoyan la propuesta de esta investigación.

**Palabras clave:** Green management, instituciones, internacionalización





## Introducción

El éxito de las empresas y los factores que lo determinan, han sido abordados a partir de la década de los años cincuenta por enfoques de la Teoría organizacional que relacionan a la empresa con el entorno en el cual opera. Los enfoques sistémico y contingente, señalan que el éxito de la empresa se alcanza cuando ésta adopta la estructura organizacional que le permite adaptarse y sobrevivir en su ambiente o entorno de negocios (Robbins, 2005).

Más tarde en el siglo XXI, surge otra perspectiva teórica a partir de la cual el éxito empresarial se ubica entre dos ejes estratégicos: la globalización y el conocimiento. Ambos han conformado un nuevo contexto en el que los cambios en las condiciones del entorno determinan que el éxito de la empresa reside tanto en su capacidad de incorporarse a las nuevas tendencias de consumo y gestión administrativa, como en su habilidad para reconocer e incorporar el conocimiento, como el recurso medular y protagónico de la competitividad empresarial (Koester, 2011; Nonaka y Takeuchi, 1995).

La gestión ambiental plantea retos que solo pueden ser afrontados y resueltos a partir de conocimiento y creatividad. Se requiere producir y distribuir productos a partir de procesos no contaminantes, que impliquen la conservación de los recursos naturales de que dispone la humanidad y la ruptura con usos y costumbres contrarios al manejo sustentable del medio ambiente.

Esto mismo, aplica para las empresas dedicadas a los agronegocios. Al incorporar el green management, se obligan a adquirir el conocimiento necesario para realizar este cambio, ya sea mediante la generación propia del conocimiento o mediante el aprovechamiento de las derramas del conocimiento tecnológico y organizacional que se pueden obtener de aquellas otras empresas que han mostrado un mejor desempeño en esa área. Ello implica que las empresas deben ser capaces de desarrollar un proceso continuo de aprendizaje basado en el incremento de sus capacidades tecnológicas y organizacionales, en el fortalecimiento de sus capacidades de absorción y en su habilidad para reconocer el valor de información nueva y externa, asimilándola y aplicándola posteriormente, con fines comerciales (Dutrénit, 2009).

El objetivo de este documento es explorar la estrategia que han seguido las empresas productoras de alimentos en Veracruz para incorporar el green mangment como factor de éxito en su proceso de internacionalización.

Para ello, la corriente teórica institucionalista, permite entender la forma en que la gestión sustentable se está presentando en las empresas productoras de alimentos en el estado de Veracruz y permite también anticipar la hipótesis de que son el isomorfismo, la sujeción a criterios de evaluación externa y la empresa, gestionando el mercado, a través de alguna forma contractual de cooperación con otras empresas, las instituciones que promueven la





incorporación de la administración sustentable como estrategia de internacionalización exitosa.

Para cumplir con su objetivo, este documento incluye: 1) una breve reseña de cómo se presenta el problema ambiental, 2) el análisis de la gestión ambiental desde el enfoque teórico institucional, 3) cinco casos de estudio sobre la gestión ambiental en empresas veracruzanas y, 4) reflexiones finales, a manera de conclusión.

## I. El problema ambiental

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2014), señala que, después de la escasez de alimentos y subnutrición generada durante y a partir de la Segunda Guerra Mundial, se aceptó como principio fundamental el hecho de que cada región de consumo debía ser responsable de producir sus alimentos. Se consideró que la inversión en tecnología agrícola e infraestructura serían suficientes para impulsar el suministro constante de alimentos que demanda la población mundial.

Sin embargo, al paso del tiempo, la realidad siguió un comportamiento diferente al esperado, el planeta empezó a mostrar signos de agotamiento o incapacidad para resistir la explotación de los recursos que deriva de su uso intensivo en los sistemas de producción.

El proceso, hizo tomar conciencia de los graves costos económicos y humanos de contaminación y degradación de los recursos de la naturaleza, generados tanto por la tecnología empleada para la explotación natural, como por el mal uso de la tierra, agua y en general de los recursos naturales; proceso que está ampliamente ligado a las condiciones de pobreza de los trabajadores del campo, en muchas regiones del mundo.

Todo ello causó un viraje en el pensamiento y a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, el enfoque de la producción de alimentos basada en tecnología se orientó hacia un enfoque preocupado por la producción de alimentos con menor impacto ambiental, centrado en las necesidades de las generaciones presentes frente a las generaciones futuras, procurando no solo la satisfacción de intereses locales sino también nacionales e internacionales (FAO, 1996).

La FAO pone énfasis en la necesidad de cambio en nuestra forma de producir, señalando la manera en la cual el problema ambiental se está presentando: "... en el decenio de 1970 al aumentar el uso de plaguicidas en Asia, creció paralelamente la contaminación ambiental nociva para el hombre a causa de un control insuficiente de las fórmulas y al mal manejo de los productos. El control integrado de las plagas es una solución preferible y más económica en la mayoría de los casos, pero requiere un planteamiento diferente que no confíe





en soluciones puramente tecnológicas sino que recurra a sistemas de investigación participativa, educación y extensión.”

Esta organización internacional, propone que la idea de la sostenibilidad nos debe llevar a concebir un futuro enfocado en la persecución de una mejor calidad de vida para los habitantes del planeta, que equilibre las actividades que impactan el medio ambiente con las actividades sociales de producción de bienes; lo cual implica, desafiar el círculo vicioso de la relación pobreza - inseguridad alimentaria - impacto ambiental, perceptibles en varias regiones del mundo (FAO, 2014).



Simultáneamente y, como resultado del aumento de la sensibilidad y difusión internacional del tema ambiental, se han formado sectores sociales de consumo dispuestos a comprar productos que no perjudiquen los recursos naturales de nuestro ambiente; productos a los que se les ha denominado como “productos verdes” ó, en el caso de estudio que nos ocupa, “alimentos verdes”.

Las investigaciones que buscan evidencias al respecto, muestran que el 93% de los tailandeses, el 83% de brasileños y el 53% de los estadounidenses están dispuestos a pagar mayor precio en la compra de productos verdes. También han encontrado que, para el control de las emisiones de carbono en los Estados Unidos, el 56% de los estadounidenses están dispuestos a pagar por productos cuyos procesos reduzcan tales emisiones (Makower, 2009 y Roe 2001; citados en Chen y Chang, 2012, p.108).



El desarrollo de productos que generan ganancias a las empresas pero también a los demás sectores de la sociedad, ha convertido la producción de alimentos orgánicos y/o ecológicos, en un nicho de oportunidades para los agronegocios internacionales, toda vez que este tipo de alimentos se comercializan a un precio mayor que el que se paga por los alimentos tradicionales (Cooper, 1979, citado en Chen y Chang, 2012, p. 109).

Como ejemplo se tiene que, en un estudio realizado por el International Trade Center (ITC, 1999), se muestra que el comercio internacional de alimentos orgánicos creció a una tasa anual promedio de entre 20 y 30% durante la década de los noventa, en tanto que las ventas detallistas de alimentos ecológicos se estimaron en \$11 billones USD para 1997 y en \$13 billones USD para 1998.

La demanda crea su oferta y en consecuencia, empresas productoras de alimentos en Veracruz, han optado por modificar, o mejor dicho, corregir sus modelos de negocio con el fin de dar cumplimiento a la sensibilidad ambientalista del consumidor internacional.





## II. Las Instituciones y el Green Management

Durante las últimas décadas, investigadores de varias disciplinas han incorporado el análisis institucional en sus estudios sobre los fenómenos sociales y las nuevas tendencias del siglo XXI; una de ellas es el green management o administración sustentable

Desde la perspectiva de desarrollo sustentable, el green management puede definirse como la gestión responsable de consumir los bienes que se utilizan para realizar las actividades productivas y comerciales procurando reducir los costos financieros y ambientales, asegurando que los impactos negativos del negocio en la sociedad y su entorno se reduzcan y sean congruentes con los principios de equidad y la preservación de los recursos naturales para las generaciones futuras (Ricart y Rodríguez, 2005; Dourogeani, 2000).

De acuerdo con las investigaciones que muestran el aumento en la demanda de productos elaborados bajo esquemas de bajo impacto ambiental, se justifica que el green management se esté consolidando como una regla de conducta internacional y, en ese sentido, promueva la conducción de las agroempresas hacia la gestión amigable con el medio ambiente.

Autores como Katzeinstein, Skocpol y Hall (sociología histórica), North (historia económica) y March, Olsen, Powell y DiMaggio (sociología de las organizaciones), afirman que las reglas de juego heredadas por una sociedad se convierten en instituciones cuando empiezan a delinear la conducta de las organizaciones representando "...constreñimientos u obligaciones que siendo creados por los [seres] humanos, le dan forma a la interacción humana;... y al mismo tiempo estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico" (North, 1990; citado en Romero, 1999, p. 9).

Romero (1999) sostiene, que las reglas generadas en el entorno de negocios, se convierten en instituciones porque generan rutinas que dan estructura y orden a dicho entorno. Rutinas que también generan certidumbre en la medida en que son conocidas por las empresas y aportan información valiosa para la toma de decisiones.

Las instituciones disponibles como mecanismos de coordinación e intercambio entre los demás agentes económicos y la empresa, forman un abanico de posibilidades, del cual, los responsables de la gestión empresarial seleccionan la combinación de instituciones que resulta más eficiente en dos aspectos: 1) disminución de los costos de transacción (Williamson, 2013; Shapiro, 2005; Coase, 1937) y 2) legitimación ante consumidores, autoridades nacionales y organizaciones reguladoras del comercio internacional (Powell y Di Maggio, 1999).

Uno de los mecanismos más efectivos para la disminución de los costos de transacción en los negocios internacionales, es la cooperación empresarial





definida como una combinación de contratos e internalización de actividades, que son dos arreglos o formas de coordinación sustitutas del mercado, como mecanismo de intercambio.

La cooperación contribuye sustancialmente a disminuir los costos de transacción involucrados en el aprendizaje del conocimiento necesario para producir con tecnologías cuidadosas del medio ambiente. Rosenfeld (2003) demuestra que la cooperación permite a las empresas ubicarse en el nivel más alto del conocimiento requerido para utilizar las tecnologías innovadoras de producción sustentable. Al cooperar con otras empresas ubicadas en el mismo eslabón de la cadena de suministro, la logra integrarse verticalmente con una menor inversión de recursos monetarios en la adquisición de activos y en la adquisición del conocimiento técnico requerido que necesariamente implica añadir o internalizar actividades productivas inherentes a la puesta en marcha del proceso de integración.



La firma de contratos o convenios de colaboración, al definir con precisión los derechos y obligaciones de las partes, disminuye la incertidumbre inherente a toda negociación; limitando la existencia del oportunismo que deriva de que una de las partes contratantes dispone de información que la otra parte no conoce y que es usualmente utilizada para apoderarse de una mayor proporción de los beneficios generados. Cuando existe, un convenio de colaboración entre las partes, una parte no puede tomar ventaja de la otra, sin salir también perjudicada. (Pfeffer, 1987 citado en Hillman & Whithers, 2009).



El mecanismo que les es útil a las empresas para lograr disminuir riesgos y conseguir legitimidad y aprobación, es la práctica del isomorfismo institucional de las empresas, que tiene dos modalidades: 1) la adopción de una misma o muy similar estructura administrativa y comercial en empresas pertenecientes a un mismo campo y, 2) la generación de controles de producción sobre el desempeño de las empresas. Al diseñar una estructura formal que se adhiere a las prescripciones de las instituciones en el entorno, una organización demuestra que actúa con base en propósitos valorados colectivamente de manera adecuada (Powell y Dimaggio, 1999).

Es así, que en el mercado internacional de alimentos, con la presencia cada vez mayor de un consumidor preocupado en la calidad sanitaria del producto y el respeto al medio ambiente, se ha convertido en tendencia la incorporación de la gestión ambiental como un requisito de compra y distribución. La garantía que ofrece una empresa de que ha incorporado la gestión ambiental en sus procesos de producción y comercialización, se materializa a través de la obtención de certificaciones ecológicas, orgánicas y el eco etiquetado de alimentos.

Las reglas del juego en el mercado nacional, son diferentes. En México las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y las denominadas MX, no exigen para los productos, certificaciones ecológicas como requisito de entrada al país, tampoco lo hacen las empresas nacionales encargadas de distribuir y vender al





mayoreo y al detalle, alimentos. En un mercado deprimido con poco poder adquisitivo, las empresas y consumidores demandan alimentos de bajo precio y la calidad ecológica no es prioritaria. Sin embargo el gobierno, aún con poco aliento, ofrece algunos programas con incentivos a las empresas socialmente responsables y cuidadosas del medio ambiente.

La presencia en el mercado nacional de empresas multinacionales en el sector de alimentos está vinculada a los grandes grupos nacionales, por conveniencia política. Las actividades productivas y comerciales se encaminan a administrar de manera jerárquica las relaciones con proveedores y clientes así como las transferencias de tecnología e inversiones (Aguirre y Lo Vuolo, 2013)



En la era del paradigma global del desarrollo sostenible, las agroempresas internacionales veracruzanas, que han sobrevivido y mantienen la preocupación constante por adecuar sus operaciones a las exigencias de su ambiente de negocios, se encuentran en el proceso de incorporar, sino es que lo han hecho ya, la filosofía de gestión ambiental en la producción y el desarrollo de nuevos productos con características ecológicas. (Pujari, et al., 2003 citado en Chen y Chang, 2012).

### III. Gestión ambiental en empresas veracruzanas

#### III.I. Casos de empresas que han incorporado el green management a través de la cooperación empresarial y la certificación de sus procesos productivos como forma de control sobre el desempeño de la empresa

Caso 1. Agroindustrias Unidas de México (AUM), empresa ubicada en el estado de Veracruz, inicia operaciones en el año 1948 en la comercialización de algodón.

Como estrategia de sobrevivencia y adaptación a un sector de mercado globalizado, en el que la producción y la distribución de productos se encuentra repartida y concentrada en unas cuantas multinacionales, se une a la Corporación Ecom Agroindustrial Ltd por la conveniencia que representa pertenecer a un corporativo con gran poder político y de negociación a nivel nacional e internacional

Ecom Agroindustrial (2014), tiene en México el rol de administrar las transferencias de tecnología, las inversiones de capital, las relaciones con proveedores y clientes extranjeros además de que maneja una porción importante del comercio de granos, café, cacao, algodón, bajo la forma de orden de embarque entre sus filiales, se ubica entre los cinco primeros lugares en la internacionalización de algodón y cacao.

Como parte de Ecom Agroindustrial, AUM ha adaptado procesos productivos de bajo impacto ambiental acordes con las exigencias de organizaciones internacionales que emiten requisitos estandarizados de sustentabilidad para todas las empresas que requieren la certificación de sus procesos, a fin de







responder a los objetivos globales a los que queda obligada por los convenios de colaboración y pertenencia al corporativo. Convenios que incluyen alianzas con los proveedores de café, granos, algodón, etc., a los que se exige y se capacita para que den tratamiento especial a la tierra, el agua, las materias primas y utilicen la energía de manera cuidadosa y eficiente.

Ecom Agroindustrial exige a sus integrantes la certificación UTZ empresa holandesa encargada de certificar la producción sostenible de café, cacao y té; garantizando que los procesos de producción respetan y protegen la naturaleza, la biodiversidad y el clima (UTZ, 2014)

También exige la certificación concedida por Rainforest Alliance (2014), que garantiza que las empresas certificadas cumplen "... con normas rigurosas diseñadas para proteger los ecosistemas".

Caso 2: El 17 de mayo de 2011, el ingenio Tres Valles instalado en Veracruz, México, incorpora la gestión ambiental, con la inauguración en Veracruz, México, de una planta de cogeneración de energía en el Ingenio Tres Valles. La planta, durante la producción de azúcar, disminuye la emisión de dióxido de carbono en 3.6 millones anuales de toneladas que equivale a lo que significaría retirar poco menos de setenta mil automóviles de la circulación.

El uso de dicha tecnología le valió, a la empresa, el premio a la innovación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. La aplicación de tecnologías verdes en la industria cañera tiene un potencial de disminución de entre 12 y 35% en los costos por consumo de energía eléctrica, a través de maximizar el empleo de biomasa (bagazo de caña) y de esta manera, generar energía limpia no contaminante en lugar de usar combustibles convencionales a base de hidrocarburos.

El ingenio Tres Valles está integrado a la cadena de suministro de la industria productora de bebidas y refresco por su pertenencia al grupo Piasa formado por un grupo de embotelladores de Coca Cola FEMSA

### **III.II. Casos de empresas que han incorporado el green management a través de la elaboración de alimentos orgánicos y cooperación empresarial**

Los alimentos orgánicos son aquellos que se producen mediante mecanismos naturales, siguiendo los principios ecológicos de las interrelaciones de los organismos vivos en su medio ambiente. En su producción se elimina el uso de insumos sintéticos, no se permiten modificaciones genéticas, ni la adición de aditivos o conservadores artificiales. Los métodos de procesamiento permitidos son el mecánico como molienda, rebanado, pelado; métodos físicos como congelado, endulzado, salado o cocido, etc., y procesos biológicos como la fermentación. Existen los denominados alimentos biológicos que incluyen a los alimentos orgánicos pero también a alimentos no orgánicos frescos y procesados cuya producción, consumo y desecho tenga bajo impacto ambiental,





es decir poco efecto en los cuerpos de agua, tierra y aire (BANCOMEXT y CCI, 2001).

Caso 3: Como parte del corporativo internacional, Veca Grupo Empresarial, se establece en 1993, en Martínez de la Torre, Veracruz la empresa denominada Veca Produce, dedicada a la producción y comercialización de limón persa. Esta empresa es un claro ejemplo de la trayectoria que están siguiendo las empresas productoras de alimentos frescos dirigidas al mercado internacional con oferta de productos orgánicos.

Esta empresa comenta, que hasta el momento, el 95% de sus procesos la acredita como productora de limones orgánicos y tiene como herramienta para alcanzar la certificación de alimentos orgánicos, el control del proceso de producción y empaque de manera integral desde la selección de la semilla, la planta, el cuidado del árbol y finalmente la obtención del fruto. Para producir limones orgánicos, cuenta con 900 hectáreas de plantaciones propias en las cuales puede controlar el tipo y naturaleza de los fertilizantes utilizados así como el uso de pesticidas naturales. Sus marcas Flor de Tajín, Olmeca y Flor de María se venden en Estados Unidos, Europa y Japón (Veca, 2014).

Veca como parte de un corporativo logra disponer de grandes extensiones de tierra para cultivo, el activo más importante en la producción de limón. Esta ventaja le permite sustituir la compra de limón a proveedores, internalizar todo el abasto del cítrico, para empaquetar hacia la venta internacional.

Caso 4: El ingenio el Higo y el Ingenio Mahuixtlan, ubicados en Veracruz zona centro y el municipio de Coatepec respectivamente, pertenecen a la empresa Zucarmex que es una de las productoras de azúcar más grandes de América del Norte con una capacidad productiva de 700 000 toneladas de azúcar producidas tanto por los ingenios veracruzanos como por los ingenios ubicados en Jalisco, Chiapas y Sinaloa que, siendo también propiedad de la empresa, en conjunto representan más de 60 mil hectáreas de caña de azúcar.

Zucarmex, Es un proveedor internacional de las principales empresas de alimentos y bebidas en América del Norte donde tiene posicionadas las marcas Zulka, Zucarmex, Cane Star, y la marca PuraSource que ha desarrollado para la venta de azúcares naturales y de especialidad para la industria alimentaria e incluye azúcares secos, líquidos y orgánicos, a los cuales añade el plus de estar certificados como productos elaborados a partir de insumos no modificados genéticamente, producidos sin la utilización de combustibles fósiles en las plantas productivas, ya que los molinos utilizan vapor y electricidad generados a partir de la fibra sobrante de procesamiento de la caña. La producción de energía eléctrica alcanza un nivel que permite a la empresa, colocar el exceso de producción en la red eléctrica (Zucarmex, 2014).

Zucarmex es una productora de azúcar integrada verticalmente a través de alianzas a largo plazo con empresas agriculturas que en conjunto representan





una disponibilidad de más de 60 mil hectáreas de caña de azúcar, 4 molinos y una capacidad de producción de 700.000 toneladas de azúcar.

### III.III. Caso de una empresa que incorpora el green management con resultados negativos para el medio ambiente.

Caso 5: Granjas Carrol de México GCM, es otra empresa que ha incorporado la gestión ambiental en sus operaciones y tiene sus establecimientos en los valles de Perote y Guadalupe Victoria. Cuenta con 16 granjas en la región fronteriza de los estados de Veracruz y Puebla. Cada una de las instalaciones está construida con tecnología de punta, por lo que es considerada la granja más tecnificada de México y como la principal empresa productora de cerdos, participa anualmente con el 13% de la producción nacional, equivalente a más 1, 200 000 mil cabezas.

En su página web, Granjas Carrol anuncia su compromiso de asegurar que todas las actividades productivas de la empresa, cumplan con los requisitos requeridos por las leyes, reglamentos y normas vigentes en México, en materia de cuidado ambiental (Granjas Carrol, 2014).

Para ello, la empresa afirma contar con digestores anaeróbicos, que presentan tres ventajas: reducción de olores, captación de metano que es aprovechado para la generación de energía eléctrica. Todo esto, dice, en correspondencia con el Protocolo de Kyoto, encaminado a disminuir la emisión de gases de efecto invernadero y contribuir al control del cambio climático. Afirma también que los desechos son tratados por bacterias que se comen las excretas en lagunas de tratamiento diseñadas y construidas de acuerdo con normas internacionales que garantizan su impermeabilidad y la no infiltración a los mantos acuíferos.

Sin embargo, evidencias fotográficas, videos y la movilización social realizada desde al año 2005 por 16 comunidades vecinas al predio donde se encuentran instaladas las granjas, dan prueba de que el proceso de gestión ambiental descrito, solo se encuentra en el discurso y lo que realidad existe es un conjunto de granjas que poseen tinas de desecho y lagunas a cielo abierto, que sirven como vertederos de todas las excretas de los cerdos e incluso de los animales muertos, de los cuales se pueden ver los restos en proceso de putrefacción, alrededor de las lagunas.

También se observa a simple vista, la existencia de criaderos de gusanos que a orillas de las lagunas, se alimentan y reproducen a partir toda la materia en proceso de descomposición. La contaminación permanente, genera un ambiente maloliente donde proliferan las moscas y las enfermedades en vías respiratorias de los habitantes de las comunidades vecinas (Pueblos Unidos del Valle de Perote, 2010).

Paradójicamente, a pesar del problema de contaminación que se ha sido escandaloso; en 2010, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente,



PROFEPA, le concedió a la empresa la certificación de “Industria Limpia”, después de haber realizado auditorías a las áreas de la planta productiva, preparadas especialmente para la simulación en el cumplimiento de las normas ambientales.

Esta situación se presenta como resultado de un marco institucional deficiente en México, cuyas reglas establecen arreglos de intercambio ineficientes pero convenientes a los intereses de empresas de carácter multinacional como Granjas Carrol que tiene el suficiente poder de negociación política con las autoridades de gobierno y logra operar con afectaciones negativas en áreas de interés social como salud y conservación del equilibrio ambiental. No obstante lo anterior, se promociona como empresa sustentable.

A consecuencia de un contexto nacional que privilegia sectores empresariales agroindustriales (Mayer-Serra, 2011), el interés empresarial de integrar la gestión verde puede convertirse en un mito y alejarse sustancialmente de aquellos procesos que buscan garantizar el cuidado de los recursos naturales, eclipsar los resultados esperados del objetivo global de la gestión ambiental (Chen y Chang, 2012).

#### IV. Consideraciones Finales

Las empresas de agronegocios internacionales, en el estado de Veracruz, que fueron estudiadas muestran responder a los incentivos de mercado ecológico incorporando como factor de éxito en sus operaciones internacionales el green management .

En todos los casos, están gestionando el mercado internacional, en condiciones de cooperación empresarial; en tres de ellos, certificando que sus procesos productivos tienen bajo impacto ambiental y en dos más, ofreciendo productos ecológicos

El reto que plantea la gestión ambiental para las empresas veracruzanas de generar o adquirir el conocimiento necesario para integrar en sus procesos los requisitos del green management, se cumple en los cinco casos, en la medida en que logran mostrar el despliegue de requisitos exigidos por las empresas certificadoras ambientales.

La propuesta teórica de que las empresas de comercio exterior, buscan sobrevivir y adaptarse al entorno en el cual operan a través de sustituir mecanismos de mercados por instituciones que reducen los costos de transacción y legitiman su presencia y resultados ante la comunidad internacional realizando prácticas de isomorfismo, es válido para todos los casos de estudio de este documento.

Queda en duda la eficiencia de las certificaciones ambientales, como medio para garantizar a la comunidad nacional e internacional, que las empresas están



verdaderamente incorporando la filosofía del green management en sus operaciones. Lo que se observa es que mientras las certificaciones se puedan proporcionar solo para ciertos procesos y ciertas áreas del total de operaciones, instalaciones y productos de la empresa, ésta puede legitimarse y obtener la aprobación de autoridades y consumidores internacionales, aún y cuando sus operaciones concebidas en su total integración, estén impactando negativamente el medio ambiente.

El contexto institucional de México permite a algunas empresas productoras de alimentos orgánicos o ecológicos certificados, no cumplan con los objetivos perseguido por procesos caracterizados por su bajo impacto ambiental y solo los simulen para efectos de certificación, convirtiendo la gestión ambiental en un mito.

En el caso de la empresa productora de porcinos, la gestión ambiental es solo una cara del green management; la otra cara, la integran los procesos productivos que simulan parcialmente responder a los objetivos de la gestión sustentable y ocultan etapas de proceso cuya operación resulta en emisiones y desechos que contaminan el agua, la tierra o el aire y causan daño la población humana, animal o vegetal.

### Referencias bibliográficas

Aguirre J., y Lo Vuolo, R., (2013). Variedades del Capitalismo. Una aproximación al estudio comparado del capitalismo y sus aplicaciones para América Latina. Documentos de trabajo CIEPP. 85. Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas. Julio

BANCOMEXT y Centro de Comercio Internacional, 2001. La clave del comercio: Libro de respuestas para el exportador. Sector alimentos procesados. México D. F.: CCI/Bancomext

Chen, Y. & Chang, C., 2012. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green. Journal of Business Ethics, agosto, 116, pp. 107-119

Coase R. (1937). The nature of the firm. Economica New Series, noviembre, 4 (16), pp. 386-405. Disponible en: <<http://web.cenet.org.cn/upfile/30998.pdf>> [Visitado el 13 de abril de 2015]

Dutrénit, G., 2009. Sistemas Regionales de Innovación: un espacio para el desarrollo de las Pymes. [PDF]. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana. Disponible en: <[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/31984/1/MPRA\\_paper\\_31984.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/31984/1/MPRA_paper_31984.pdf)> [Visitado el 5 de diciembre de 2014]





Dourogeanni, A., 2000. Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable. Serie Manuales de la División de recursos naturales de la CEPAL. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5564/S0008667\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5564/S0008667_es.pdf?sequence=1) [Visitado el 6 de julio de 2015]

Ecom, 2014. Sostenibilidad [en línea]. Disponible en: <http://www.ecomtrading.com/> [Visitado el 8 de marzo de 2014]

FAO, 1996. Cumbre mundial sobre la alimentación. Roma Italia. Documentos técnicos de referencia. [En línea] Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/003/w2612s/w2612s11.htm> > [Visitado el 3 de diciembre de 2014]



FAO. (2014). Desarrollo Sostenible. [En línea]. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/> > [Visitado el 6 de diciembre de 2014].

Fresh Plaza, 2011. Limón persa de Veca produce hacia Estados Unidos, Europa y Japón. [En línea]. Disponible en: <http://www.freshplaza.es/article/56215/M%C3%A9xico-Lim%C3%B3n-Persa-de-Veca-Produce-hacia-Estados-Unidos,-Europa-y-Jap%C3%B3n> > [Visitado el 6 de diciembre de 2014]



Greenpeace, 2014. El protocolo de Kioto. [En línea]. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/mexico/es/Campanas/Energia-y--cambio-climático/COP16/Antecedentes/Protocolo-de-Kioto/> > [Recuperado el 12 de noviembre de 2014]

Hillman A., Withers M., Collins, B., 2009. Resource Dependence Theory a Review. Journal of Management, 19 de October, XX(X), p. 24

López L., Ortiz, C. y Toro, J., 2008. Asociatividad empresarial. Perspectivas, valoración del potencial de la empresa. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

Mayer-Serra C., 2011. Por esto estamos como estamos. México: ed. DEBATE.  
Nonaka, I., y Takeuchi, H., 1995. La Organización Creadora de Conocimiento. Revista Omnia, 15 (2) Mayo-Agosto.

GRUPO PIASA. Hechos relevantes. [En línea]. Disponible en: [http://server1.interactivohost.com/piasa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64](http://server1.interactivohost.com/piasa/index.php?option=com_content&view=article&id=64) > [Visitado el 8 de diciembre de 2014].





Powell, W. y Dimaggio, P. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México. Fondo de cultura económica.

Pueblos Unidos del Valle de Perote contra Granjas Carroll de México, 2010. [Video en línea]. Perote, Veracruz. Universidad Veracruzana Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=2jjpg5L22WI>> [visitado el 8 de diciembre de 2014]

Rainforest Alliance. 2014. ¿Qué significa “Rainforest Alliance Certified™”? [En línea] Disponible en: < <http://www.rainforest-alliance.org/es>> [Visitado en enero 2014]



Ricard J. y Rodríguez M., 2005. Código de gobierno para la empresa sostenible. Guía para su implantación. IESE Business School Universidad de Navarra ST-94 octubre. Disponible en: < <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-94.pdf> > [Visitado el 6 de julio de 2015]:

Rodrick D., 1999. Institutions for high-quality growth: what they are and how to acquire them. International Monetary Fund Conference on Second-Generation Reforms, Washington, DC, November 8-9.

Robbins, P. y Coulter, M., 2005. Administración. México: Pearson, Prentice Hall, Inc.

Romero J., 1999. El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Estudio introductorio. México: Fondo de Cultura Económica.

Rosenfeld, S., 2003. Expanding the opportunities: Cluster Estrategies that reach more people and more places. European Planning Studies, 11, pp. 359-377

Rugman, A. y Hodgetts, R., 1996. Negocios Internacionales un enfoque de administración estratégica. México: Mc Graw Hill.

Secretaría de economía, 2014. Disponible en: <<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/catalogo-mexicano-de-normas>> [visitado el 3 de diciembre de 2014]

Shapiro, Susan, 2005. Agency Theory. Annu. Rev. Sociol, 31, pp. 263–84

Parkin, M., 1995. Microeconomía. USA: Ed. Addison Wesley Iberoamericana.

UTZ certified, 2014. ¿Qué es UTZ Certified? [en línea]. Disponible en: < <https://www.utzcertified.org/> > [Visitado el 27 de noviembre de 2014]





Veca produce. [En línea]. Disponible en: <<http://www.veca.com.mx/espaniol/index-sp.htm>> [Visitado el 8 de diciembre de 2014].

Williamson O., 2013. Las instituciones económicas del capitalismo. México: Fondo de Cultura Económica.

Zucarmex, 2014. Negocios: Como somos diferentes, [en línea]. Disponible en: <<http://zucarmex.com/contact/>> [Visitado el 5 de diciembre de 2014]

