

# Competitividad de los productores de chocolate establecidos en el Distrito Federal, 1994-2005

Susana Asela Garduño Román\*

Alma Delia Torres Rivera\*\*

Janeth Verenice Rojas Pantoja\*\*\*

## Resumen

Con el propósito de conocer las causas de la pérdida de mercado de las empresas mexicanas de la industria chocolatera del Distrito Federal durante 1994-2005, se efectuaron actividades encaminadas a describir las características de esta industria y su contexto socioeconómico para ubicar estrategias de respuesta. Con esta intención, se consideró como fundamento teórico de la investigación la perspectiva estratégica de la competitividad; el método empleado fue a partir de los enfoques cualitativo y cuantitativo. En el primero se identificaron los factores que, en opinión de los gerentes, inciden en la competitividad de las empresas; además se eligió un estudio de caso múltiple (Yin, 1994) con el uso de la *grounded theory* (Glaser y Strauss, 1967) como herramienta de análisis. En el segundo se obtuvieron los resultados descriptivos de los elementos incidentes en la competitividad de las empresas, desde la perspectiva empresarial y de industria.

**Palabras clave:** competitividad, recursos y capacidades, estudio de caso, integración económica, estrategia.

**Keywords:** *competitiveness, resources and capabilities, case study, economical integration and strategy.*

## Abstract

The lost of market experienced by the Mexican enterprises of the chocolate industry of the Distrito Federal (Federal District) during 1994-2005, favour the analyses of their characteristics, as well as the socioeconomic context. With this purpose a review of the literature was carried out since the strategy perspective of competitiveness. With this purpose, the research method employed was from the qualitative and quantitative perspectives. The former allowed identifying the aspects that, from the managers' point of view, affect their enterprises competitiveness. In this case a multiple case study (Yin, 1994) was carried out accompanied by the grounded theory (Glaser y Strauss, 1967) as tool analyses. The later favoured to achieve descriptive results from the elements that affect the competitiveness of the enterprises, but from the industry perspective. With the results achieved was possible to design strategies as a proposal for the participants enterprises.

\* Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Correo electrónico: sgarduno@ipn.mx; phdsugar@yahoo.com.mx.

\*\* Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Correo electrónico: atorresri@ipn.mx; almtorres@ipade.mx.

\*\*\* Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Correo electrónico: jrojaspa0300@ipn.mx.

## **Introducción**

Las condiciones de las pequeñas empresas mexicanas de la industria chocolatera del Distrito Federal se caracterizaron, entre 1994 y 2005, por un desempeño a la baja derivado de la pérdida de mercado. Para conocer las causas de esta situación se efectuaron actividades encaminadas a describir las características de esta industria y su contexto socioeconómico. Se elaboró el fundamento teórico desde la perspectiva estratégica de la competitividad, mismo que se contrastó con la realidad. El método se diseñó a partir de los enfoques cualitativo y cuantitativo. En el primero se identificaron los factores que inciden en la competitividad de las empresas desde el punto de vista de los gerentes contactados. Además se eligió un estudio de caso múltiple (Yin, 1994) con el uso de un enfoque de la *grounded theory* (Glaser y Strauss, 1967) como herramienta de análisis. El enfoque cuantitativo se inició a partir de los resultados obtenidos en el estudio cualitativo, de donde se derivaron los elementos necesarios para diseñar el cuestionario que se aplicó a los gerentes de las seis empresas bajo estudio.

Estas empresas presentaron deficiencias que restringían su inserción en los mercados internacionales como consecuencia de las distorsiones e incongruencias arancelarias para la adquisición de la materia prima, tácticas desleales de empresas de capital extranjero y compleja normatividad que incrementaba los costos administrativos y limitaba las ventajas de la apertura comercial, generando una reducción de empleos y cierre de empresas, lo que incentivaba su salida al extranjero.

Una de las principales conclusiones de la investigación se centra en la necesidad de mejorar la coordinación de las empresas mediante acuerdos comerciales, reconociendo que el éxito futuro en la economía globalizada no radica en una mayor participación en los mercados nacionales sino en el fortalecimiento, en el largo plazo, como productores. Ante los efectos de la competencia externa, estos productores deben aprovechar la calidad y tradición de los productos mexicanos, de forma tal que se promuevan la creación de empleos, el incremento de la productividad y el bienestar de los trabajadores que participan en esta industria.

Como consecuencia, las empresas de la industria chocolatera mexicana deberán desarrollar alianzas con el sector agropecuario del cacao para mejorar el aprovechamiento del grano y reducir los costos de su adquisición. Así, las propuestas que se presentan como resultado de la investigación, responden a los problemas derivados de los avances en materia de integración económica y apertura comercial de México iniciados en la década de los noventa.

## Diagnóstico de la industria chocolatera<sup>1</sup>

El escenario de la mayoría de las pequeñas empresas productoras de chocolate, de acuerdo con los datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, A. C. (Aschoco), muestra una tendencia a reducir su participación en el mercado tanto nacional como internacional. En 2002 la producción de chocolate nacional fue de 73 mil toneladas, en tanto que las importaciones fueron de 29,843 toneladas (Velazco, 2001). Durante 1992 los industriales chocolateros del país tenían 90% del mercado nacional, y para 2002 sólo 35%. Este acontecimiento fue una consecuencia del aumento de participación en el mercado mexicano de algunas firmas trasnacionales como Ferrero, Nestlé y Hershey, entre otras (Velazco, 2001).

La industria chocolatera perdió durante el periodo 2000-2005 alrededor de ocho mil empleos, y entre 2001 y 2003 ocho empresas cerraron o se trasladaron a Estados Unidos con el fin de continuar en operación y mantenerse en el negocio en México (Villas, 2004). Además, en diciembre del 2003 Nestlé vendió su planta procesadora de cacao de la ciudad de México, la más grande de Latinoamérica, debido a que le resultaba más económico traer el chocolate terminado, con lo que se mejoraron los costos al producir en el extranjero. Aunado a lo anterior, las ventas del producto presentaron un comportamiento a la baja, ya que en 2001 el crecimiento fue de 15.76%, mientras que en 2003 fue de 4.53% (INEGI, 2005).

Como consecuencia de los acontecimientos de la dinámica de la industria chocolatera entre 1992 y 2003, surgió el objetivo de determinar los factores que, en el primer semestre de 2005, en opinión de los gerentes, incidieron en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas productoras de chocolate del Distrito Federal, desde la perspectiva estratégica de la competitividad.

## Fundamento teórico: perspectivas y modelos de competitividad

La perspectiva estratégica de la competitividad<sup>2</sup> pone énfasis en las acciones que siguen las empresas para obtener la ventaja competitiva. En este sentido, Porter

- 
1. Se difundieron los resultados del diagnóstico de la industria chocolatera entre las empresas que participaron.
  2. El término competitividad puede entenderse desde distintas perspectivas que se interrelacionan entre sí, pero pueden ser mutuamente excluyentes; éstas son: de la teoría económica, estratégica, regional o territorial e institucional.
-

(1999, 2004) señala que la obtención de la ventaja competitiva está determinada por la estrategia adoptada por la empresa al buscar una posición competitiva sostenible en el sector industrial.

Una empresa es competitiva cuando genera un proceso interactivo entre sus estrategias (recursos y capacidades) y el entorno (social, macroeconómico, industrial), que le permite obtener una rentabilidad sostenida acorde con el patrón de competencia de la industria. Es decir, más allá de la forma en que la empresa se posiciona, es su comportamiento estratégico lo que determina la adecuación de sus estrategias internas (reducción de costos, mejora de eficiencia) para reaccionar o modificar las condiciones del entorno de la industria (generación de barreras de entrada), según lo indica el modelo de competitividad sistémica<sup>3</sup> (Horta y Jung, 2003). En síntesis son dos enfoques, desde la perspectiva estratégica, que permiten determinar los factores que inciden en la competitividad de la empresa:

- *Enfoque de recursos y capacidades.* Hace referencia, principalmente, a los recursos individuales de una organización (Wernerfelt, 1984).
- *Enfoque estructural.* Explica que la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa, por lo que en el diseño de una estrategia es necesario conocer las fuerzas competitivas del sector, para posteriormente elegir la estrategia (Porter, 1980).

La estrategia de la empresa puede ser diseñada con un enfoque orientado hacia su interior o con una tendencia al entorno. En el primer enfoque son las capacidades de la empresa las que se supone la hacen más competitiva, y es una fuente importante de la innovación y del progreso en la economía. Sin embargo, un número significativo de empresas falla porque no son competitivas al ejecutar su estrategia.

El éxito de una empresa depende de algunas variables, tales como el comportamiento estratégico, las capacidades, recursos y ambiente competitivo. Una variable crítica es la capacidad de la compañía para diseñar estrategias compe-

---

3. El modelo de análisis que se empleó en esta investigación es el de competitividad sistémica (Instituto Alemán de Desarrollo, 1994, en Horta y Jung, 2003); aunque también se revisaron los modelos: diamante de la competitividad (Porter, 1990), rueda de la competitividad (Sipper y Bulfin, 1998), competencia entre rivales (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004), análisis de la competitividad de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 2000), nueve factores de Cho (Cho, 1994), doble diamante generalizado (Moon, Rugman y Verbeke, 1995), competitividad nacional o regional (Horta y Jung, 2002).

titivas eficaces y oportunas de manera que le permitan alcanzar su crecimiento. Las empresas incapaces de dominar la innovación, el aprendizaje, el cambio y una inteligencia competitiva, estarán incapacitadas para adoptar herramientas de gerencia y, en consecuencia, estarán destinadas al fracaso, ya que no podrán crecer más allá de cierto tamaño y llegarán a ser vulnerables ante los competidores que sí poseen capacidades dinámicas, flexibles y adaptables a las demandas de su contexto.

De aquí se vio la necesidad de identificar las capacidades que a una empresa chocolatera le permiten desarrollar una ventaja competitiva; así también, la forma en la que los empresarios emplean las capacidades de la empresa en el diseño de estrategias. De aquí se derivó el método de investigación que guió la investigación.

### **Método de investigación**

El método se diseñó para contestar a las preguntas: ¿qué capacidades de la empresa chocolatera permiten el desarrollo de una ventaja competitiva?, ¿por qué y cómo el personal directivo utiliza las capacidades de las empresas en el diseño de estrategias para ser más competitivos?, y ¿cómo la formulación de la estrategia y su implementación, con base en las capacidades de la empresa, permiten construir una ventaja competitiva?

Al responder a estas interrogantes, se evaluó si el análisis de la información sobre varias empresas aumentaría la comprensión de sus decisiones y soluciones que utilizan; así fue como se adoptó el estudio de caso múltiple (Yin, 1984). El diseño de la investigación se orientó a la función directiva y a las actividades del nivel directivo de las seis empresas chocolateras bajo estudio ubicadas en el Distrito Federal, y así conocer su comportamiento estratégico.

Las empresas seleccionadas fueron fundadas después de 1920, y durante el periodo del estudio algunas habían tenido experiencias de exportación de sus productos. Las empresas contaban con características similares en cuanto a recursos, mercados y productos como las siguientes: a) que su actividad principal se ubicara sólo en la elaboración de chocolate; b) que fueran pequeñas empresas mexicanas; c) que desempeñaran sus actividades en el Distrito Federal, y d) que los informantes clave fueran gerentes tomadores de decisiones y responsables de la gestión empresarial.

Las seis empresas productoras de chocolate se examinaron con la finalidad de analizar características comparables para extraer diferencias y similitudes significativas en las prácticas gerenciales, y en el diseño de estrategias para desarrollar ventajas competitivas en el marco de las capacidades de la empresa y el comportamiento de la industria. Se preguntó a los directivos sobre la evolución de la empresa (entrevistas cara a cara),<sup>4</sup> sobre los desafíos que habían enfrentado desde 1992, la formulación y puesta en práctica de la estrategia, la adopción de diversos sistemas de gerencia, y el papel del personal directivo. La guía de entrevista empleada incluyó preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los factores internos que inciden en la competitividad de la empresa? y ¿cuáles considera que son los factores, a nivel industria, que afectan la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del Distrito Federal?

Una vez que se recopilaron los datos, se codificó la información y se analizó utilizando el método de comparación constante de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 1998). Toda la información que proporcionaron los informantes clave y los resultados de la encuesta, fue tratada de manera confidencial y se utilizó solamente para los propósitos de la investigación; no se publicó ninguna información que permitiera identificar a las empresas o a individuos investigados.

Desde el enfoque de sus recursos y capacidades, se seleccionaron propiedades como: capacidades, recursos tangibles e intangibles, y posicionamiento favorable de la empresa en el mercado. Los atributos fueron: innovación en la oferta del producto para adaptarse a las necesidades del cliente, identificación de nuevas tendencias del mercado, comercialización innovadora, calidad en los productos, experiencia en la formulación de estrategias, habilidades del personal para desarrollar productos según las necesidades del cliente, prestigio de la empresa o marca, disponibilidad y aprovechamiento de tecnología, visión para anticipar el futuro de la empresa, y uso eficaz de técnicas logísticas.

En cuanto al enfoque de la industria, indica que el éxito de una industria en un país se ve afectado por el ambiente que la rodea, lo que determinó la selección de sus propiedades de análisis como factores que afectan el éxito de una empresa chocolatera: entrada de nuevos competidores y barreras de entrada; amenaza de

---

4. Para llevar a cabo la identificación de los factores bajo estudio se empleó la entrevista cara a cara con informantes clave una técnica cualitativa de recolección de datos (Creswell, 1994). Así la única realidad tomada en cuenta fue la construida a partir de la experiencia de los gerentes, quienes dieron la oportunidad de obtener los hallazgos más importantes del estudio (Steve Taylor y Robert Bogan en Álvarez-Gayou, 2003).

productos sustitutos; poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores; rivalidad entre competidores; política gubernamental y su efecto en la estrategia. Asimismo, los atributos seleccionados fueron: análisis y conocimiento del mercado; oferta de precios competitivos; conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa; oferta diversificada de productos; especialización en segmentos; localización y accesibilidad de la empresa; política de proveedores; pertenencia a grupos, asociaciones o redes empresariales; internacionalización de la empresa; integración horizontal, vertical o diagonal, y legislación.

El análisis cualitativo se apoyó en el *software* NUD\*IST Nvivo 2.0, con el que se analizaron e interpretaron las opiniones de los entrevistados. De esta manera, según lo establece la codificación abierta del método se asignaron códigos a segmentos de los textos y se agruparon con base en las categorías establecidas. Finalmente, con el propósito de revelar las relaciones entre una y otra(s) categoría(s) y sus propiedades, se elaboró el análisis de cada una en términos de los elementos del problema investigado. Los resultados derivados de la codificación axial del método permitieron observar las relaciones entre categorías y sus propiedades, como las elaboradas con el *software* Nvivo 2.0, de tal forma que para cada empresa se obtuvo un esquema de relaciones de factores emitidos por los gerentes como determinantes o influyentes de la competitividad de sus empresas. Con los datos del estudio empírico y la información de la codificación abierta se describieron las propiedades y atributos de las dos categorías de análisis.

Una vez concluido el estudio cualitativo, éste proporcionó pistas sobre qué preguntar en la encuesta del estudio cuantitativo, procedimiento que se realizó en tres etapas:

*Primera.* Operacionalización de las variables comercialización, inteligencia competitiva, innovación, política gubernamental, y materia prima, derivadas del estudio cualitativo que, relacionadas con la teoría, permitieron definir los contenidos del cuestionario aplicado.

*Segunda.* Diseño del cuestionario aplicado a los gerentes de las empresas seleccionadas, diferentes a las incluidas en el estudio cualitativo pero que reunían las mismas características. Las preguntas incluyeron las dimensiones: consumidores, productos, distribuidores y *marketing*, para la variable comercialización; competencia, tipo y uso de información, comportamiento estratégico y recursos humanos para la variable inteligencia competitiva; apoyos económicos y estí-

mulos fiscales para la variable política gubernamental; y proveedores para la de materia prima.

*Tercera.* Análisis e interpretación de los resultados, para lo que se empleó el *software* SPSS, versión 10. La combinación de la técnica de encuesta y entrevista tuvo como finalidad interpretar los hechos, lo que permitió recopilar la información de forma lo más eficaz posible en la realización de la investigación.

## Resultados

En la comparación de los seis casos seleccionados de la industria chocolatera en el primer semestre de 2005, surge la impresión de que la competitividad de las empresas es débil a nivel internacional y fuerte en el mercado nacional. A continuación se describen los principales hallazgos derivados de la entrevista en profundidad, a partir de la revisión de los factores de la empresa y de los factores de la industria que determinan la competitividad.

En primer lugar, los entrevistados casi siempre refirieron los factores de la empresa. Los casos sugieren que los factores de la empresa sustentan el crecimiento y la ventaja competitiva. Por ejemplo, los gerentes entrevistados consideraron la capacidad de la empresa para innovar el producto y adaptarlo a las necesidades del cliente a partir de la identificación de las nuevas tendencias en el mercado y su experiencia en el aprovechamiento de la tecnología, para tener una mayor participación en el mercado con menor costo.

Los gerentes opinaron que para innovar y adaptar el producto a las necesidades del consumidor es necesario tener tecnología que les permita hacer cambios y garantizar la calidad del producto. Sin embargo, destacaban que la distribución del producto propicia el uso de un canal detallista, que genera costos adicionales, lo que se constituye en una debilidad frente a sus competidores, ya que éstos cuentan con canal directo para la distribución de sus productos.

Entre los recursos intangibles más significativos en la comparación de los casos, están el conocimiento del mercado, capital relacional y el *know how* de los trabajadores. Los entrevistados destacaron el conocimiento del mercado, es decir que ellos monitorean la competencia en el punto de venta, lo que constituye el punto de referencia para el desarrollo de nuevos productos, además de buscar un adecuado balance entre las necesidades del cliente y la información del mercado. El otro recurso que señalaron son las relaciones que tienen con empresas extranjeras, lo que les permitía colocar sus chocolates en el extranjero y, a su



vez, se comprometían a ubicar el producto extranjero en el mercado nacional. Finalmente, el saber hacer (*know how*) de las personas con vocación, experiencia y compromiso, sobre todo en el área operativa, permite asegurar la calidad.

En este contexto, destaca que el papel de la dirección de las empresas es ignorado por los entrevistados, y en su percepción reconocen que las utilidades obtenidas se explican por el dinamismo de las tecnologías de la producción, la información, los ciclos de vida de los productos y los servicios. En este mismo sentido, las habilidades empresariales son, desde la perspectiva de recursos y capacidades, la base de la ventaja competitiva, y al no considerarse en el diseño e implementación de estrategias impiden la flexibilización y descentralización en la dirección de la empresa para agilizar su adaptación al entorno. Además los entrevistados no toman en cuenta otros recursos intangibles, como son: patentes, prestigios, imagen, marca, entre otros.

Entonces, el problema fundamental de estas empresas es determinar cómo subsistir a pesar de las tensiones internas que la impregnan. Las decisiones de dirección y gestión habrán de ser elaboradas a través de un proceso derivado de las relaciones e intercambios entre los agentes económico y adaptación al entorno. Por ello resultó indispensable identificar los factores de la industria que en opinión de los entrevistados determinan la competitividad de las empresas.

El hecho de que las empresas transnacionales presenten estrategias comerciales agresivas, comunicación comercial muy por encima de los niveles de las seis empresas estudiadas, destaca que la falta de una marca posicionada hace que los productores nacionales no compitan bajo las mismas condiciones de atraktividad tanto del producto como del precio y de distribución. Por lo que desde una perspectiva de industria, la participación en el mercado se ve afectada, principalmente, por chocolates europeos que cuentan con un reconocimiento de marca, que para el consumidor representa un producto que no puede ser igualado por los nacionales.

Uno de los factores, desde el enfoque de la industria, es la capacidad de negociación con los proveedores, por lo que las condiciones de compra del cacao es a precios más elevados; esto se explica debido a los bajos recursos económicos de las empresas estudiadas, que no pueden adquirir grandes montos de materia prima, por lo que tienen que comprarlo en el mercado spot, en donde se cotiza a un mayor precio. Los entrevistados reconocieron también que la compra del cacao está politizada como consecuencia de la política gubernamental, y desventajosa en cuanto a las condiciones de comercio exterior que se imponen a las

materias primas de importación. En consecuencia, tienen la dificultad de ofrecer productos con precios competitivos. También opinaron que otro problema de importancia en su desempeño competitivo son las diferencias de los aranceles de importación, ya que es más alto el impuesto asignado al cacao importado que al chocolate terminado, por lo que las empresas de la industria se ven desmotivadas para producirlo y alentadas para importarlo.

Dentro de esta perspectiva, se observó que los empresarios entrevistados no han atendido adecuadamente algunos aspectos que garanticen su viabilidad, estabilidad y rentabilidad mediante la construcción de mecanismos de colaboración que faciliten el acceso al capital físico, tecnológico y financiero. Además, no han adquirido la velocidad para enfrentar el cambio en los mercados (gustos de los consumidores, nuevos competidores, etc.), atributo básico en la competitividad de la empresa. En la medida en que se desarrolle esta capacidad y la agilidad en la comercialización, podrán llegar al mercado antes que los competidores para asegurar un reconocimiento de marca.

Las empresas buscan integrar sus recursos y capacidades en estrategias que les permitan atender los factores de la industria, capacidad de negociación con los clientes, con los proveedores y política gubernamental. En primer lugar, tres empresarios ubicaron a la flexibilidad como el atributo que les permite enfrentar el poder de negociación del comprador, ya que les facilita adaptar innovaciones a sus productos, especialmente las relacionadas con el diseño e introducción en nuevos nichos de mercado, lo que a su vez genera la preferencia del consumidor al consolidarse como capaces de desarrollar estrategias de diversificación.

A pesar de que el *core business* de la industria chocolatera es el eficaz aprovechamiento de canales de distribución, las seis empresas estudiadas carecen de recursos y capacidades para aprovechar eficientemente su canales, por lo que se han visto desplazadas del mercado por nuevos competidores quienes, como ya se mencionó con anterioridad, cuentan con capital suficiente para invertir en comunicación comercial y en actividades mercadológicas que las posiciona rápidamente en el mercado.

*Factores de la empresa-poder de negociación de los proveedores.* Se observó que hay preocupación por minimizar el costo del cacao, procesándolo en sus fábricas y lo compran directamente del agricultor de Tabasco o de Chiapas. Sin embargo, no todas las empresas poseen la capacidad económica para adquirirlo, ni las instalaciones para almacenarlo. Además, se reconoció que adquirir la materia prima es un aspecto muy politizado, influenciado por la política gubernamental

imperante, y desventajoso en cuanto a las condiciones de comercio exterior que se imponen a las materias primas de importación; por lo que en ninguna de las empresas se observó la relación entre el posicionamiento y la reducción del poder de negociación de los proveedores.

*Factores de la empresa-efecto sobre la estrategia.* Las estrategias que adoptan las empresas estudiadas son muy diversas; por ejemplo, procuran un manejo eficiente de recursos para adaptarse a los cambios que se generen dentro y fuera de la organización. También invierten dinero y tiempo en la realización de estudios de mercado y en identificar, mediante las tendencias del mercado, las necesidades de sus consumidores. Una estrategia poco observada es la exportación de productos; sólo una empresa participa en el mercado internacional, debido a la intervención de accionistas estadounidenses.

*Factores de la empresa-rivalidad entre los competidores.* En opinión de los empresarios, el mercado de la confitería, y en particular el del chocolate, exige que las empresas inviertan recursos en actividades de mercadeo encaminadas al conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, que también monitoreen a sus principales competidores y además aseguren la calidad de sus productos. Por otra parte, se consideró la dificultad de mantener una posición competitiva favorable en el mercado, ya que los productos de la competencia poseen un mayor nivel de innovación que requiere inversiones en tecnología.

*Factores de la empresa-amenaza de productos sustitutos.* Para hacer frente a esta amenaza, se tienen actividades para conocer el mercado y sus tendencias, elaborar productos que desean los consumidores y que garantizarían su lealtad, así como contar con una gama diversificada de productos para satisfacer los diferentes gustos del consumidor.

*Factores de la empresa-política gubernamental.* Las empresas no poseen estrategias para aprovechar o reducir el efecto que la política gubernamental, principalmente en cuanto al acceso a la materia prima, que se traduce en el aumento de su precio, o en la apertura comercial que brinda mayores beneficios arancelarios a empresas extranjeras ubicadas en México, o a las que comercializan productos importados.

Con base en la información obtenida en el análisis, se afirma que las empresas objeto de este estudio carecen de habilidades para adecuar sus estrategias internas y reaccionar o modificar las condiciones del entorno de la industria, especialmente las relacionadas con la política gubernamental, el acceso de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. Por lo tanto se dice que

no son competitivas, a pesar de que la mayoría de ellas ha permanecido en el mercado por más de 50 años. Sin embargo, no han sobresalido en relación con sus principales competidores, de aquí que se haga alusión al supuesto teórico de la investigación, ya que si bien las empresas estudiadas tienen algunas estrategias en su desempeño, son insuficientes para la industria chocolatera.

Enseguida se presentan los resultados de la parte cuantitativa de esta investigación. La participación de las empresas por segmento y nivel socioeconómico fue el siguiente:

- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de mercado de los niveles socioeconómicos A, B y C.
- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de mercado de los niveles socioeconómicos B y C.
- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de mercado: niños, jóvenes y jóvenes adultos de los niveles socioeconómicos C, D y E.
- Tres empresas poseen el mercado de jóvenes de las clases A, B y C.
- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de mercado: niños y jóvenes de los niveles socioeconómicos A y B.
- Tres empresas orientan su producción al segmento de niños de las clases económicas B y C.
- Tres empresas se dirigen hacia al mercado de jóvenes adultos de las clases B y C.
- Una empresa tiene una gama de productos para todos los segmentos de jóvenes adultos de los niveles socioeconómicos A y B.
- Dos empresas tienen productos destinados al mercado de adultos mayores de clases A y B.

La prueba de producto es una de las actividades que tres empresas realizan para conocer las preferencias de los consumidores, mientras que sólo dos empresas realizan sondeos. Para promover la lealtad del consumidor realizan visitas guiadas, campañas en escuelas y oferta del producto a precios competitivos (cuatro de las seis empresas encuestadas). Cinco empresas mantienen la preferencia del consumidor por medio del mejoramiento de la calidad de los productos, y tres recurren al cambio de imagen en el producto, pero la medición de la satisfacción del consumidor recibe poca atención por parte de los encuestados, pues sólo en dos empresas se evalúa semestral y anualmente este criterio.

Los encuestados de las empresas que producen chocolate consideran que los aspectos que motivan la compra de sus productos por parte del consumidor son: a) el precio (cinco opiniones); b) la presentación y el sabor (cuatro opiniones), y c) la envoltura y la marca (tres opiniones).

Cabe señalar que, en opinión de cuatro gerentes, la presentación con mayor demanda en 2005 fue chocolates macizos, y en cinco de las empresas se consideró que la marca de sus productos es recordada medianamente.

La elaboración de los productos de chocolate se hace para responder a las tendencias del mercado (cinco opiniones), y el principal criterio que emplearon las seis empresas para establecer el precio del producto fue el costo de producción. Esto se explica, ya que cinco empresarios afirman que el precio del producto influye en 37% en la demanda, mientras que la presentación influye en 58%; por lo tanto la innovación en el producto, en opinión de cuatro encuestados, se considera un factor clave para incrementar sus ventas.

Cinco de las seis empresas empleaban el canal de distribución mayorista-minorista/detallista. Las seis empresas distribuían al interior de la República; sus destinos principalmente eran la central de abastos, tiendas de abarrotes y tiendas propias (tres empresas); sólo una distribuía en tiendas de autoservicio, y dos participaban en mercados de exportación; la flotilla de distribución de cuatro empresas, en promedio, era de seis vehículos. Por otro lado, los apoyos otorgados por cuatro de las empresas a los distribuidores fueron los descuentos por volumen y pronto pago, y ninguna proporcionaba material publicitario para el punto de venta; además, la evaluación y verificación de la capacidad que tienen los distribuidores sólo se realizaba en tres empresas.

Dos empresas indicaron que la periodicidad del diseño de sus estrategias de *marketing* era semestral, y anual en otras dos; los departamentos que intervinieron en el diseño fueron: en primer lugar el área de ventas (cinco empresarios) y, en segundo lugar las áreas de mercadotecnia y comercialización (tres menciones cada una); aunado a lo anterior, cuatro empresas no incluyen en su *marketing* campañas publicitarias, mientras que las dos empresas que sí realizaban campañas publicitarias utilizaban para su difusión espectaculares y material publicitario para el punto de venta.

Entre las estrategias que aplicaban las empresas para incrementar la venta de sus productos se identificaron: innovación de productos, innovación del empaque y creación de nuevos productos (cinco empresas); sin embargo, la estrategia que ninguna utilizaba fue la incursión en nuevos mercados. En opinión de los

seis encuestados, la contracción del mercado influyó para que las empresas no alcanzaran su pronóstico de ventas y poco afectaba la carencia de campañas publicitarias; el recurso que las seis empresas empleaban para la venta de sus productos era la fuerza de ventas y ninguna utilizaba servicios de terciarización.

El conocimiento de la competencia se lograba en cuatro empresas con un sistema de información acerca de los puntos fuertes y débiles de los competidores; dos de las empresas hacían uso de la información proporcionada por sus distribuidores o vendedores; una empresa empleaba un sistema para conocer el nivel de ventas de los productos en las tiendas de autoservicio, mientras que otra hacía uso de los estudios de mercado. No obstante que pudieron dar seguimiento a las estrategias de *marketing* de sus competidores, la información de la dinámica de la competencia nos les permitió detectar la amenaza de los productos sustitutos, por lo que las empresas pocas veces respondían más rápido que la competencia ante las necesidades de los clientes.

En relación con los atributos de los productos que empleaban para enfrentar a la competencia, en primer lugar se ubicó el sabor (seis empresas), y en segundo lugar el tamaño (cinco opiniones); el olor, la textura y el color fueron empleados sólo por tres empresas.

Otro aspecto importante fue el precio, donde se identificó que cuatro empresas ofrecían el chocolate macizo a un precio mayor que la competencia. Asimismo, en su búsqueda por diferenciarse de la competencia, tres empresas consideraban que el atributo más difícil de imitar por la competencia era el sabor y la textura; en tanto que para otras dos fueron el olor, color y tamaño. Con el propósito de evitar la pérdida de rentabilidad del segmento, tres empresas optaban por diversificar sus productos y otra por incursionar en nuevos segmentos.

En opinión de tres empresarios, el grado de dificultad que representaba para la competencia imitar la calidad de su producto fue alto; el precio se ubicó en un nivel bajo según dos encuestados; la innovación fue medianamente difícil de imitar para dos empresarios. Cinco empresas empleaban la información de la fuerza de venta para conocer el comportamiento de los competidores; así también empleaban información derivada de los clientes y proveedores.

En relación con el comportamiento estratégico adoptado por las empresas, tres gerentes indicaron que pertenecían a alguna asociación empresarial, y dos formaban parte de algún grupo empresarial. Sólo dos empresas tenían participación en mercados globales; otras dos poseían integración vertical (asociación con proveedores); otra mantenía integración horizontal (asociación con distri-

buidores), y otra contaba con relaciones con empresas chocolateras de otros países.

Cuatro empresas analizaban las ventajas de las alternativas de distribución mediante la comparación del costo-beneficio de éstas y, para adaptar el producto a las necesidades de los distribuidores, dos gerentes dijeron que casi siempre modificaban las características de sus productos; uno comentó que lo hace pocas veces.

Con el propósito de informar a los distribuidores acerca de los beneficios que obtenían al comercializar los productos de las empresas, dos de ellas enfatizaban el tiempo de vida que tiene el producto en el anaquel, otras dos en la presentación del producto y dos más en los niveles de demanda.

Para anticiparse a los competidores, una empresa optaba por desarrollar y lanzar nuevos productos e incursionar en nuevos segmentos de mercado; otra también desarrollaba y lanzaba nuevos productos, además de establecer alianzas comerciales con otras empresas; otra más solamente desarrollaba y lanzaba nuevos productos. Cabe mencionar que dos empresas indicaron que casi siempre identificaban las posibles reacciones de la competencia ante sus estrategias; otras dos dijeron que pocas veces lo hacían, y sólo una empresa dijo que siempre.

Cuatro empresarios opinaron que se adelantaban a los cambios del mercado y que poseían la capacidad de adaptarse a las tendencias; dos consideraron que tendían a imitar los nuevos productos, y solamente a una le resultaba difícil responder a los cambios del mercado.

Dos empresas siempre recurrían a estadísticas económico-empresariales para tomar decisiones, y una de ellas dijo que casi siempre; otras tres empresas señalaron que casi siempre acudían a reglamentaciones legales y fiscales de la industria, y dos empresas pocas veces recurrían a información de estrategias de publicidad y promoción.

Tres empresas recurrían a estadísticas económico-empresariales para realizar estudios de escenarios o previsión; a dos de ellas esta información les permitía elaborar análisis financieros, crear perfiles de los competidores, analizar recursos y capacidades de los competidores, comparar productos e identificar oportunidades de nuevos mercados.

Una de las empresas empleaba la información de las regulaciones legales para profundizar sus conocimientos de la industria; la otra para elaborar estudios de escenarios o previsión, hacer análisis financiero, de los recursos y capacidades de

los competidores y de patentes, además de comparar los productos e identificar oportunidades de nuevos mercados.

La información derivada de estrategias de publicidad y promoción era empleada por las dos empresas para tener información de la industria, conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la competencia e identificar oportunidades de nuevos mercados.

Tres empresas se informaban de las nuevas tendencias del mercado y tenían más conocimiento acerca de sus proveedores, participando en ferias y exposiciones; otras tres dijeron que conocían la percepción de la calidad de los productos de la competencia así como las tendencias, gustos y necesidades de los consumidores y/o clientes por medio de pruebas de producto; también tres empresas comentaron que para desarrollar nuevos productos recurrían a investigaciones de mercado. Solamente un empresario comentó que a través de investigaciones de mercado y búsqueda en revistas especializadas tenía conocimiento de las barreras de ingreso al mercado.

La información que una empresa poseía acerca de sus competidores le condujo a formar alianzas estratégicas, realizar nuevas inversiones y desarrollar o adquirir nuevas tecnologías. El conocimiento de la competencia fue útil para otra empresa porque le permitió detectar desfases entre sus capacidades y las de sus competidores, incursionar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, aplicar nuevas estrategias comerciales, cambiar sus políticas de precios y aplicar economías de escalas. Así también, otra empresa pudo detectar oportunamente desfases entre sus productos y las necesidades del mercado, incursionar en nuevas plazas, desarrollar y/o adquirir nuevas tecnologías, aplicar nuevas estrategias comerciales y desarrollar nuevos productos.

En cuanto a la innovación, cinco entrevistados mencionaron que su empresa contaba con un área para esta actividad. En una empresa esta actividad era realizada por el departamento de producción, en otra por el de desarrollo de nuevos productos, en la otra la gerencia y otra más dijo que la realizaban varias áreas, aunque no mencionó sus nombres. En una empresa la innovación se realizaba siempre en la maquinaria, producto y estructura organizacional; otra empresa la realizaba mensualmente en las características, creación, diseño, modificaciones y nuevas presentaciones del producto; la tercera empresa mencionó que semestralmente realizaba modificaciones en las características físicas del producto; la cuarta empresa realizaba innovaciones anualmente de la maquinaria, nuevos productos, modificaciones en el empaque/envase y nuevas presentaciones; y la



quinta empresa innovaba ocasionalmente en maquinaria, procesos productivos, nuevos diseños, estructura organizacional, en el empaque y nuevas presentaciones del producto.

Tres empresas indicaron que, anualmente, desarrollaban nuevos productos; una empresa dijo que mensualmente; otras dos semestralmente, y una más cuando se tenía oportunidad. Sin embargo, cuatro empresas no habían lanzado nuevos productos en los últimos dos años; una de ellas dijo que sí había realizado esta actividad y tenía nuevos productos de confitería, y la otra era porque sus productos contaban con nuevos diseños.

Solamente dos empresarios dijeron que tenían conocimiento de los apoyos gubernamentales y que habían hecho uso de los mismos; una de las empresas había solicitado crédito para la apertura de su empresa, crecimiento, asesoría técnica y financiera, adquisición de materia prima y apoyos para la exportación; otra dijo haberlos ocupado en cupos para adquirir materia prima; la otra lo había solicitado para exportar. Los empresarios que dijeron tener relaciones con instituciones de crédito para financiar diversos proyectos fueron cuatro; uno de ellos no mencionó la institución, y los otros tres mantenían relaciones con la banca privada. El financiamiento que habían obtenido se destinó para ampliar instalaciones y reestructurar la organización, capacitar al personal y adquirir maquinaria; otra empresa además también lo empleó para modernizar las instalaciones, crear alianzas estratégicas, adquirir equipo administrativo y materia prima.

Cinco empresas seleccionaban a sus proveedores, en primer lugar, con base en la confiabilidad del aprovisionamiento; en segundo lugar por el precio; en tercer lugar por la rapidez en el servicio; en cuarto lugar por el certificado de calidad, y en quinto lugar por la regularidad del aprovisionamiento, este último aspecto considerado sólo por cuatro empresas.

El medio de aprovisionamiento de cacao que utilizaban cinco empresas fue por medio de proveedores frecuentes; sólo una empresa empleaba proveedor exclusivo; para el caso de la leche y el azúcar, cuatro empresas usaban proveedores frecuentes. Las condiciones comerciales negociadas con los proveedores que empleaban tres empresas eran los créditos; para otras tres los descuentos por pronto pago, y otras tres manejaban el descuento por volumen.

La proporción de cacao que empleaban tres empresas en sus productos fue de 32%, 25.33% de cocoa, 43.25% de azúcar, y 16% de otras materias primas (cuatro empresas); 41.50% de licor de cacao y 42% de manteca de cacao (dos

empresas). Para cuatro empresas el origen de su materia prima fue México y dos mencionaron que la importaban de Colombia.

Los problemas que enfrentó una empresa al importar su materia prima fueron el tiempo de entrega, las formas de pago, los canales de distribución, la normatividad sanitaria, los aranceles y el tiempo de negociación. Otra empresa enfatizó el cupo, los aranceles y las restricciones por origen. Para una tercera empresa fueron los aranceles y el tiempo de entrega.

De los aspectos relacionados con el factor humano, tres empresas consideraron importante el de las políticas de sueldos y salarios para enfrentar a la competencia; otras tres la evaluación del personal; cuatro tomaron en cuenta el proceso de selección, y cinco consideraron la formación continua del personal. En cinco de las empresas estudiadas el personal se preocupaba mucho por la calidad de su trabajo; en otras cinco por el servicio al cliente, y en cuatro de ellas por propiciar la innovación.

Las aptitudes y actitudes que tuvieron relevancia alta en el personal de seis empresas fueron el respeto a los valores de la organización y el compromiso con la empresa. En cinco empresas fueron la capacidad de aprendizaje y el comportamiento cooperativo y de equipo, mientras que en cuatro fue la capacidad para enfrentar el riesgo. En tres empresas destacaron las capacidades de liderazgo, iniciativa, innovación y creatividad.

Los directivos de las seis empresas estudiadas se caracterizaron por sus habilidades de trabajo en equipo y para resolver problemas; cinco por la asertividad en la comunicación, capacidad de negociación y toma de decisiones, y cuatro de ellas por la capacidad para delegar.

## **Conclusiones**

Considerando los resultados de la investigación, se identificó que los empresarios aprovechan las oportunidades del mercado utilizando sistemas de cooperación que les permiten reducir costos en la obtención de materia prima y mejorar los canales de distribución. La cooperación también podría permitirles obtener productos con calidad suficiente para satisfacer a nichos de mercado en el extranjero. Con este propósito se propuso un método para diseñar un *cluster*, así como los principales elementos a considerar en la exportación de chocolate, que se presentan a continuación.

*Asociación de empresas chocolateras.* Para que estas empresas sean competitivas es importante que desarrollen alguna estrategia genérica como: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, que toma especial interés al momento de segmentar el mercado, de modo que la empresa logre llegar a los clientes más exigentes en el mercado nacional o extranjero (Porter, 1989). Además de la cooperación, es indispensable crear productos innovadores y de interés para segmentos específicos de consumidores (Ickis, 1998).

Otro reto es el óptimo aprovechamiento de los canales de distribución, por lo que se sugiere la integración hacia adelante o la inversión en información de los canales de distribución y mercados. La integración vertical tiene la ventaja de asegurar el control del canal, pero restringe la flexibilidad que la empresa tenga. En consecuencia, para que una empresa compita en los mercados globales es importante la cooperación entre productores, con proveedores y canales de distribución. Por lo que la formación de un *cluster* puede ser una estrategia adecuada para alcanzar la cooperación.

Se entiende por *cluster* la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad (Osorio, 2006, [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)). Una característica de los *clusters* es que están formados, en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas, lo que les da flexibilidad para afrontar los cambios que se presentan en el mercado mundial, por lo que ello representa una oportunidad para seguir en el mercado y competir en el entorno mundial.

Por otra parte, el *cluster* constituye una estrategia de desarrollo económico para consolidar a las empresas, en particular las de menor tamaño mediante el fortalecimiento de encadenamientos productivos donde se busca:

- Aprovechar las oportunidades productivas regionales.
- Fortalecer las cadenas productivas para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional.
- Elevar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas.
- Lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo de agrupamientos empresariales.

- Vincular e instrumentar mecanismos de apoyo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, tecnología e infraestructura) que faciliten el desarrollo de agrupamientos empresariales.

Para esto, un método para integrar un *cluster* productivo y comercial con las empresas estudiadas y otras con características semejantes surgió de la adaptación del modelo empleado en el *Proyecto de acciones innovadoras Asturias*, desarrollado para motivar la cooperación empresarial en el rubro tecnológico en la región de Asturias, en España (<http://www.prai-asturias.com/indexa.htm>), que se presenta enseguida.

### *Método para integrar el cluster de empresas chocolateras (Cecho)*

El proyecto consta de cuatro fases y 11 etapas. Las dos primeras etapas se refieren a los aspectos de planeación del *cluster*; la tercera etapa consiste en la creación del *cluster*, y la última etapa contempla su funcionamiento.

### *Beneficios que se esperan obtener con el Cecho*

Con la implementación del *cluster* chocolatero se espera que las empresas participantes se beneficien elevando su productividad y eficiencia a partir del acceso eficiente a insumos especializados, servicios, empleados, información, apoyos institucionales, asistencia técnica; ello aunado a una ágil difusión de las “mejores prácticas”. Además, la inclusión en el *cluster* busca facilitar la innovación en las empresas, ya que éstas podrían mejorar sus habilidades para percibir oportunidades de innovación, además de que promoverían la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de conocimiento.

Con esta estrategia se persigue el objetivo de facilitar la comercialización, al crear las condiciones requeridas para el establecimiento de nuevas empresas y nuevas líneas de productos. Al mismo tiempo, sería posible incluir dentro de las líneas estratégicas de acción del *cluster*, la incursión del producto en mercados transnacionales.

## Referencias bibliográficas

- Datamonitor (2004) *Chocolate confectionery in Mexico. Industry profile* (código de referencia: 0071-0038). Recuperado el 10 de julio de 2005, de <http://www.datamonitor.com>.
- Fong, R. C. (2005) *La teoría de recursos y capacidades, fundamentos macroeconómicos*. México: Universidad de Guadalajara.
- Glaser, B., y A. Strauss (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, California: Aldine.
- Hitt, M., R. D. Ireland, y R. E. Hoskisson (2004) *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2004) *Censos económicos: Características principales de las unidades económicas por municipio, sector, subsector, rama y subrama de actividad 2003*. Recuperado el 20 de mayo de 2005 en [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).
- (2005) *Banco de información económica: Encuesta industrial mensual*. Recuperado el 2 de mayo de 2005 en [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).
- Lowson, R. H. (2003) “The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints”, *Management Decision*, vol. 41, núm. 6, pp. 538-549. Recuperado de <http://emeraldinsight.com/0025-1747.htm>.
- Mills, J., K. Platts, y M. Bourne (2003) “Applying resource-based theory. Methods, outcomes and utility for managers”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, núm. 2, pp. 148-166. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm>.
- Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, núm. 14, pp. 179-191.
- Porter, M. (1999) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- (2004) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.