

LAS (DES) VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR CHOCOLATERO DEL ESTADO DE TABASCO.

Rosa Beatriz Rosas Rodríguez*, Miguel Ángel Ramírez Martínez**

Rosas-Rodríguez R.B., Ramírez-Martínez M.A. Las (des) ventajas competitivas del sector chocolatero del estado de Tabasco. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (46):107-118.

RESUMEN

Objetivo: Identificar las causas que han impedido tanto el crecimiento de la industria, como el crecimiento individual de las empresas que en ella se encuentran; así como, proponer estrategias para reactivar al sector.

Material y método: Es una investigación no experimental, es transeccional descriptiva ya que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan variables dentro del enfoque cuantitativo al usar las herramientas estadísticas para asignar valores a los resultados de las variables y cualitativa al ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad y describirla. Se utilizan las teorías de Michael Porter (1982,1987) de las cinco fuerzas del mercado y la cadena de valor.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario que consiste en 49 preguntas divididas en cuatro factores que permiten determinar el nivel de competitividad de la empresa. El procesamiento de datos se realizó por medio de la realización un libro de códigos. El procesamiento de preguntas en las que las respuestas que sean *sí* o *no*, se les dará un valor aleatoria 1 a *sí*, 2 a *no* y 0 en caso de que la respuesta no aplicara. Para conocer que tanto influye una variable en las demás se utilizó la comparación de medias por medio de la prueba «T» *student* para muestras independientes y «Ji» cuadrada para la diferencia de proporciones. De igual manera se revisó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Combrach.

Rosas-Rodríguez R.B., Ramírez-Martínez M.A. The competitive (dis) advantages of the chocolate sector industry in the state of Tabasco. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (46):107-118.

ABSTRACT

Objective: Identify the causes that have prevented both the growth of the chocolate industry and the individual growth of the companies that are part of it, and suggest strategies to reactivate this sector.

Material and method: This is a non experimental, transactional and descriptive research. Its objective is inquire into the incidence and the values in which variables are shown in the quantitative approach when using statistical tools to assign values to the results of the variables, and qualitative when situating, categorizing, and providing a vision of a community as well as describing it. The theories of Michael Porter (1982,1987) that were used are: the Five forces of the market and the value chain.

The instrument used to collect the data was a questionnaire consisting of 49 questions divided into four factors that permit determine the level of competitiveness of the company. The data processing was made by the realization of a book of codes. The processing of the questions where the answers were yes or no will receive an aleatory value 1 to yes, 2 to no, and 0 in case the answer doesn't apply. To know how much a variable influences the others a comparison of arithmetic means by a «T» student test for independent samples and « χ^2 » for the difference of proportions was done. The reliability of the instrument was also checked through the Combrach coefficient.

*Pasante de la Licenciatura en Economía. Departamento de Ciencias Económico Administrativas. Universidad del Valle de México.

** Doctor en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. Profesor-Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Fecha de recibido: 9 de septiembre de 2010 *Fecha de aceptación:* 4 de octubre de 2010.

Resultados: La industria chocolatera se encuentra en un sector *fragmentado*, entendiéndose como fragmentado a «un sector industrial en el cual ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial».

Las industrias chocolateras carecen de los recursos económicos y de las habilidades para crear canales internos de distribución, organizaciones de servicio internas, instalaciones y logística especializada. Las empresas muestran debilidades internas en aspectos como, la tecnología e innovaciones, la investigación, desarrollo y financiamiento.

Conclusiones: Para superar la *fragmentación* del sector se sugieren estrategias utilizando el modelo de Porter (1987). Cada una de ellas tiene como finalidad hacer más competitivo al sector y de esta manera superar la crisis endémica que sufre desde sus orígenes.

Results: The chocolate industry is located in a fragmented sector, understanding fragmented as «an industrial sector where none of the companies has an important participation in the market and can exert enough influence on the result of the industrial sector».

The chocolate industries lack of economical resources and skills to open internal distribution canals, internal service organizations, specialized facilities and logistics. The companies show internal weaknesses in aspects such as: technology, innovations, research, development and funding.

Conclusions: To overcome the fragmentation of the chocolate sector, strategies are suggested using the Porter Model (1987). Each of them has the purpose to make this sector more competitive, and in this way, surpass the endemic crisis that suffers since its origins.

Palabras clave: Sector chocolatero. MIPYMES. Ventajas competitivas. Cadena de valor. Fragmentación.

Key words: Chocolate sector. MIPYMES. Competitive advantages. Value chain. Fragmentation.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Correo electrónico: miguel.ramirez@dacea.ujat.mx

La competitividad es el factor que decide la participación de las empresas en los mercados locales, nacionales y regionales. La globalización económica de finales del siglo XX, generó cambios profundos en las economías locales. Todos y cada uno de los sectores económicos se vieron impactados por la expansión del comercio y la relocalización industrial mundial; asimismo, algunos países han visto deteriorados sus sistemas agrícolas, pecuarios y ganaderos resultado de la falta de tecnología y de innovación, por lo que no pueden competir con ventajas estratégicas en los mercados mundiales.

En la primera década del siglo XXI, México ha descendido su nivel competitivo a nivel mundial y Tabasco se encuentra en el lugar 29 del país. A pesar de que Tabasco cuenta con recursos naturales que pueden ser transformados, no se cuenta con una política industrial capaz de generar encadenamientos industriales (clusters) que permitan un crecimiento

industrial y la generación de empleos para el desarrollo económico y social de la población. El estado carece de investigaciones a nivel de sector y subsector de las economías locales, tanto con enfoque cuantitativo como cualitativo, las cuales son determinantes para tener un diagnóstico que permita la generación de políticas públicas que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones localizadas en aquellas economías consideradas como subdesarrolladas y que cada vez, más de ellas se integran a las diferentes líneas de pobreza.

La agricultura ha sido la fuente proveedora principal de alimentos de la humanidad y jugó el papel estratégico en el siglo XIX y XX para el desarrollo de los países que hoy se consideran como economías desarrolladas, sus excedentes agrícolas les permitieron generar procesos de industrialización que al mismo tiempo se vieron impactados por el desarrollo de instituciones que impulsaron la productividad en dicho sector. A través de la innovación y el desarrollo tecnológico se logró la

conservación y transformación de productos agrícolas que permitió que estos pudieran alcanzar mayores mercados y de esta manera darse a conocer en todo el mundo.

Durante el periodo pre y post llegada de los españoles a América, el cacao fue uno de los principales productos agrícolas, ya que además de haber tenido usos medicinales y alimenticios se utilizó como moneda en la expansión comercial del imperio azteca hasta el imperio inca. Uno de los principales estados de México donde se identificó este grano fue Tabasco, específicamente la Chontalpa Tabasqueña, llevándose a Europa donde alcanza su desarrollo y la maquinaria que permite la obtención de las materias primas que requieren en la industria de los alimentos y cosmética; asimismo se desarrolla la tecnología que impulsa el desarrollo de dichos sectores industriales, colocando a los países europeos como los más importantes a nivel mundial. Por otra parte, dicha materia prima posteriormente es llevada a África, donde hoy se encuentran los mayores países productores del grano. Mientras eso sucedía en el mundo, Tabasco no generó políticas que permitieran la generación de ciencia y tecnología en esta cadena agroalimentaria y se quedó a la saga en términos de competitividad. No ha sido capaz de crear en los últimos 100 años una industria chocolatera que sea competitiva a nivel global.

El objetivo de esta investigación consiste en identificar las posibles causas que han impedido tanto el crecimiento de la industria del sector chocolatero como el de las empresas que lo conforman y la hipótesis es que la reducción en el número de empresas es resultado de la falta de competitividad del sector y de las empresas que en él se encuentran.

MATERIAL Y MÉTODO.

La siguiente investigación se realizó sin manipular alguna de las variables, se puede afirmar que es una investigación no experimental, es transeccional descriptiva, ya que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan variables dentro del enfoque cuantitativo al usar las herramientas estadísticas para asignar valores a los resultados de las variables y cualitativa al ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad y describirla. Recurre a las teorías de Michael Porter (1982, 1987) de las cinco fuerzas del mercado y la cadena de valor. La primera se integra de los siguientes aspectos: amenazas de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre

competidores existentes, poder de negociación de los compradores y amenazas de productos o servicios sustitutos; mientras la segunda se basa en la estructura de la empresa dividiéndose en actividades primarias: infraestructura de la empresa, administración de los recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, y en actividades de apoyo: logística interna, operaciones, mercadotecnia y ventas, y servicios.

La investigación se limita al estudio de las empresas chocolateras clasificadas de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, del INEGI en la subclase 311320 denominada: elaboración de chocolate y productos a partir del chocolate. Por lo que se considero para ello a los gerentes de las empresas localizadas en el estado de Tabasco.

En 2009, se localizaron cinco empresas productoras de chocolate en los municipios de Comalcalco y Paraíso; tanto el municipio de Comalcalco como el municipio de Paraíso, se encuentran ubicados en la Chontalpa tabasqueña y colindan entre sí. En el municipio de Comalcalco se encuentran ubicadas el 80% de las empresas chocolateras localizadas en el territorio tabasqueño.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario, que consiste en 49 preguntas divididas en cuatro factores que permiten determinar el nivel de competitividad de la empresa. Dicho cuestionario es obtenido de la Fundación de Análisis para el Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas (2007). El cuestionario para la recolección de datos esta dividido en bloques, cada uno de los bloques de preguntas se refiere a cada una de las variables de interés: ambiente externo, estructura organizacional, tecnología, innovación y calidad, cuestiones financieras.

El procesamiento de datos se realizó por medio de un libro de códigos, de manera que se indicaran los codificadores de cada variable y los valores de ésta. Se realizó el vaciado de datos en el paquete PSS versión 17, en la cual se almacenaron cada una de las variables. De igual manera se asignaron valores a cada una de las variables que lo requirieron de acuerdo con la escala de Likert¹, la cual contiene cinco rangos de respuesta. Para el procesamiento de preguntas en las que las

¹ El escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la afirmación de sujetos.

respuestas que sean *sí* o *no* se les dará un valor aleatorio 1 o 2, respectivamente; y 0 en caso de que la respuesta no aplicara. Para conocer que tanto influye una variable en las demás, se utilizó la comparación de medias por medio de la prueba «T» *student* para muestras independientes y «Ji» *cuadrada* para la diferencia de proporciones. De igual manera se revisó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Combrach.

Finalmente, se elaboraron histogramas con la herramienta Excel para mostrar gráficamente la distribución de las frecuencias y proporciones de los resultados de las variables.

ANTECEDENTES.

La industria en el estado de Tabasco a principios del siglo XX, se encontraba en la fase de pequeños talleres artesanales. Ramírez y Lamoyi mencionan (2009;6) citando a Correa (1891), «Es extraño que no se hayan establecido grandes fábricas de chocolate, porque aquí es donde se produce el cacao de la mejor clase, forzosamente debe costar menos que en cualquier otra parte donde la materia prima con los recargos del flete y otros consiguientes del comercio».

Ramírez y Lamoyi (2009;6) señalan: El Censo Industrial del estado de Tabasco de 1910, establece que había tres establecimientos dedicados a la producción de chocolate (...) la primera empresa industrial de transformación del cacao en chocolate de mesa se instaló en la Finca Cholula, en 1948 por los señores Don Juan Riveroll Somellera y Doña Dolores Vizcaino, con la fábrica de chocolate «El Chontal»; el inmigrante alemán Otto Wolter Haller, en 1958, instala con maquinaria alemana, en la finca La luz de Comalcalco, la fábrica de chocolate de mesa «Wolter»; posteriormente Bertino Moreno Barroso funda la fábrica de productos alimenticios «Productos del choco», en Huimanguillo. En 1962, en la ciudad de Paraíso, el C.P. Guillermo Brondo instaló con maquinaria traída de Italia, siendo la primera en producir manteca de cacao y cocoa. La procesadora de cacao «La Chontalpa» fue fundada por Juan Cacep Peralta en 1966, se cierra en 1985 y se reabre en 1987 por el Ingeniero Vicente Gutiérrez Cacep, productor de «Chocolates Cacep». En 1980 se funda en la carretera en la Ranchería Oriente 1ra. la fábrica de chocolate casero «La Pasadita».

Por su parte Chapa (2003;108) menciona: Uno de los primeros establecimientos de chocolates fue Chocolates

Tabasco. «El Chontal», de Juan Riveroll, inicio en 1948 la fabrica artesanal de chocolate en la finca Cholula, y en 1964 comenzó a operar como fábrica de chocolates de mesa. La fábrica de chocolates «Wolter» de Otto Wolter, comenzó sus operaciones en 1959 en la Hacienda La Luz, con fabricación de chocolate de mesa, avena con cacao y polvo de cacao. Otros establecimientos dedicados a la manufactura de chocolate de mesa son Productos El Choco, de Bertino Moreno, La pasadita de Aura Arellano.

Es importante señalar que A. Arellano (comunicación personal, 25 de septiembre, 2009) indica que la fábrica de chocolate casero «La pasadita» se fundó en 1965. Mientras que A. Parizot (comunicación personal, 22 de septiembre, 2009) señala que la empresa «Wolter» se fundó en el año de 1958) lo que no coincide con lo señalado por Chapa (2003).

En 1962 se funda la Industrializadora de cacao de Tabasco S.A. (INCATAB S.A) y en 1966 inicia sus operaciones, en la ciudad de Cárdenas, propiedad de los productores de cacao afiliados a la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC), que hasta 1990 fue una de las principales fábricas de América Latina, con una capacidad de transformación de 15,000 toneladas que daba empleo directo a 300 personas (Ramírez y Lamoyi, 2009;7). Ramírez (2007;10) menciona: en 1970, debido a la mala administración la empresa (INCATBASA) fue embargada, liquidada y adjudicados sus activos al gobierno del estado de Tabasco. El 19 de noviembre de 1975, durante el gobierno de Mario Trujillo García (1971-1976) en base a un contrato de donación, el gobierno del Estado adjudicó los activos fijos de la empresa a los productores de cacao existentes en esa fecha, quienes constituyeron una nueva sociedad anónima. En 1986 la planta tenía una capacidad de transformación anual de 15,000 toneladas de cacao en grano para producir pasta de cacao, cacao en polvo, cocoa, chocolate de mesa, golosina e instantáneo, siendo la más grande de América Latina.

SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS CHOCOLATERAS LOCALES.

El Censo de 1989 registra cuatro municipios en los que se elaboraba chocolate: Cárdenas, Comalcalco, Huimanguillo y Paraíso. Para el Censo Económico de 1994 se unieron a la lista los municipios de Centro, Cunduacán y Teapa y en 1999 se anexan los municipios de Balancán y Tenosique. En el año 2004, se observa una caída del número de empresas contando con únicamente once, localizadas en los municipios de

Cárdenas, Centro, Comalcalco, Cunduacán, Huimanguillo y Paraíso. Durante los cuatro censos consultados únicamente continuaron contemplando empresas productoras los municipios de Cárdenas, Comalcalco y Paraíso; siendo Comalcalco el municipio donde se localizan el mayor número de empresas chocolateras, contando en 1989 con siete y en 1994 con ocho.

A pesar de que para el año 2005 en el XIV Censo Económico, contabilizó 11 empresas dedicadas a la elaboración de chocolate en el estado de Tabasco; en 2009 se localizaron cinco empresas chocolateras situadas en los municipios de Comalcalco y Paraíso. Las empresas identificadas fueron la Chocolatera Cacep, bajo la administración de Vicente Alberto Gutiérrez Cacep, Chocolate Brondo administrada por Alicia Brondo Bunes, Chocolate El Chontal de Marina Riveroll Bizcaino, Chocolate La Pasadita de Aura Arellano Arellano y Chocolate Wolter administrada por Ana María Parizot Wolter.

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE LOS DERIVADOS DEL CACAO POR EMPRESA.

En la tabla I se observan las cantidades de chocolate en total producido de las empresas dedicadas a la

fabricación de chocolate en el estado de Tabasco en el periodo 1994-2009; asimismo, muestra el volumen total de chocolate producido, pues a pesar de que las empresas elaboran diversos tipos de chocolate: chocolate de mesa, chocolate golosina, chocolate cobertura y chocolate con vainilla, no cuentan con los datos específicos de las cantidades producidas en cada una de estas combinaciones. En la misma tabla se puede apreciar que la disminución de la producción en los últimos años. En 1994, las empresas comenzaron a tener escasa producción, pero a principios del siglo XXI estas fueron incrementándola a niveles cada vez más altos.

En el caso de Cacep, pasaron trece años para que se duplicara la producción, mientras que Wolter quintuplicó su producción entre 1994 y 2007. La Pasadita se ha mantenido en los niveles más bajos de producción. Cacep ha crecido un 30% de 2004 a 2009; Wolter un 37%; La Pasadita un 50% y Brondo un 19%. En el año 2009 hubo una caída de la producción de todo el sector.

Las empresas del estado tuvieron una caída en su producción en 2009 mucho más grande que en los años anteriores, debido a: (1) la escasez del cacao producto de la *moniliasis* y (2) al aumento de los precios del

TABLA I
PRODUCCIÓN (TON) DE LAS EMPRESAS CHOCOLATERAS TABASQUEÑAS 1994-2009.

Año	Cacep	Wolter	La Pasadita	Brondo	El Chontal	Prod. Total
1994	60	20	5	60	50	195
1995	60	20	5	60	50	195
1996	60	20	10	60	50	200
1997	62	20	10	60	50	202
1998	65	20	11	70	50	216
1999	65	22	11	70	50	218
2000	68	50	11	70	50	249
2001	68	55	12	70	50	255
2002	100	70	18	70	60	318
2003	100	80	20	70	60	330
2004	120	96	24	72	72	384
2005	120	96	24	78	78	396
2006	126	96	18	78	78	396
2007	132	108	18	84	84	426
2008	132	84	18	90	90	414
2009	84	60	12	60	60	276

Fuente: Propietarios y encargados de las empresas productoras de chocolate del estado de Tabasco.
Nota: Ninguna de las empresas cuenta con datos históricos, por lo que dicha información es un cálculo aproximado que realizaron.

cacao en grano, lo que provocó una estrategia de ventas diferentes donde el agricultor-industrializador prefería vender el grano que industrializarlo.

La empresa con mayor producción es Cacep, la cual alcanzó su mayor producción con 132 toneladas en 2007 y 2008 y la que menos produce es La Pasadita con cantidades entre 24 y 12 toneladas de 2004 a 2009. Brondo y El Chontal mantienen las mismas cantidades de producción por debajo de Wolter.

Es importante mencionar que a partir de 2005 inicia el declive de la producción del grano de cacao en el estado, lo cual provocó un incremento de los precios del cacao seco, al aumentar de 15 pesos a 50 pesos el kilogramo, en un lapso de tres años, paradójicamente este incremento de precios no benefició al productor porque a pesar de haber alcanzado los precios máximos, en lo que va, del siglo XXI, no había grano en las huertas de cacao.

En cuanto al valor de la producción de chocolate elaborado por cada una de las empresas (Tabla II), se observa un incremento del valor de la producción debido

a dos factores: los aumentos de los precios del chocolate en los mercados y por el volumen de producción obtenido en dichos periodos: Encabezan el mercado Cacep y Wolter, ambas con \$3,168,000 en 2004; en 2009 Cacep con \$3,571,466.976 pesos y Wolter con \$3,188,809.8, seguidos por Brondo con \$3,188,810 pesos, El Chontal con \$2,551,048 pesos y La Pasadita con \$510,210 pesos.

Hasta el año 2008, el valor de la producción de chocolate iba aumentando, pero en 2009 el valor total de producción de las cinco empresas cayó un 25%, obteniendo ingresos el sector por 13 millones de pesos, debido a la caída de su producción y a la crisis económica que vivió el país.

La industria chocolatera va incrementando su aportación al PIB estatal de 1994 a 2008 al pasar de 0.0009% en 1994 al 0.0065% en el 2008, lo que significó un incremento del volumen de la producción y al mismo tiempo un incremento del número de empleos generados. En cuanto a la aportación al PIB del sector industrial total se paso del 0.01% en 1994 al 0.21% en el 2008 (Tabla III). En el 2009, el sector chocolatero

**TABLA II
VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CHOCOLATERAS TABASQUEÑAS
1994-2009.**

Año	Cacep	Wolter	La Pasadita	Brondo	El Chontal	Total
1994	414,720	138,240	34,560	414,720	345,600	1,347,840
1995	806,400	268,800	67,200	806,400	672,000	2,620,800
1996	921,600	307,200	153,600	921,600	768,000	3,072,000
1997	1,531,400	494,000	247,000	1,482,000	1,235,000	4,989,400
1998	1,497,600	460,800	253,440	1,612,800	1,152,000	4,976,640
1999	1,404,000	475,200	237,600	1,512,000	1,080,000	4,708,800
2000	1,501,440	1,104,000	242,880	1,545,600	1,104,000	5,497,920
2001	1,501,440	1,214,400	264,960	1,545,600	1,104,000	5,630,400
2002	2,400,000	1,680,000	432,000	1,680,000	1,440,000	7,632,000
2003	2,400,000	2,400,000	480,000	2,100,000	1,440,000	8,820,000
2004	3,168,000	3,168,000	633,600	2,376,000	1,900,800	11,246,400
2005	3,484,800	3,484,800	696,960	2,831,400	2,265,120	12,763,080
2006	4,024,944	3,833,280	574,992	3,114,540	2,491,632	14,039,388
2007	4,638,269	4,743,684	632,491	3,689,532	2,951,626	16,655,602
2008	5,102,096	4,058,485	695,740	4,348,377	3,478,702	17,683,400
2009	3,571,467	3,188,810	510,210	3,188,810	2,551,048	13,010,344

Fuente: Propietarios y encargados de las empresas productoras de chocolate del estado de Tabasco.

TABLA III
APORTACIÓN HACIA EL PIB TABASCO Y PIB MANUFACTURERO TABASCO
1994-2009.

	PIB TABASCO	Aportación de la industria chocolatera	% Aportado industria chocolatera al PIB Tabasco	PIB Sector manufacturero	% Aportado de la industria chocolatera al PIB del Sector Manufacturero de Tabasco
1994	153,688,000,000	1,347,840	0.0009%	9,368,000,000	0.01%
1995	153,118,000,000	2,620,800	0.0017%	9,309,000,000	0.03%
1996	154,419,000,000	3,072,000	0.0020%	8,395,000,000	0.04%
1997	161,082,000,000	4,989,400	0.0031%	8,741,000,000	0.06%
1998	161,643,000,000	4,976,640	0.0031%	8,559,000,000	0.06%
1999	165,558,000,000	4,708,800	0.0028%	8,685,000,000	0.05%
2000	173,697,000,000	5,497,920	0.0032%	9,493,000,000	0.06%
2001	174,762,000,000	5,630,400	0.0032%	9,120,000,000	0.06%
2002	171,585,000,000	7,632,000	0.0044%	8,537,000,000	0.09%
2003	173,708,000,000	8,820,000	0.0051%	8,652,000,000	0.10%
2004	180,026,000,000	11,246,400	0.0062%	8,892,000,000	0.13%
2005	192,255,000,000	12,763,080	0.0066%	10,801,000,000	0.12%
2006	204,676,000,000	14,039,388	0.0069%	10,672,000,000	0.13%
2007	208,641,000,000	16,655,602	0.0080%	9,602,000,000	0.17%
2008	200,000,000,000	17,683,400	0.0088%	8,400,000,000	0.21%
2009	200,000,000,000	13,010,344	0.0065%	8,000,000,000	0.16%

Fuente: Elaboración propia en base a Banco de Información Económica, INEGI, 2010 y a la información de los propietarios de las empresas.

tiene un nuevo retroceso resultado del incremento de los precios del grano y de la crisis económica que vive el país.

RESULTADOS.

La evaluación de las respuestas obtenidas por la aplicación del cuestionario de las empresas del sector, arrojan los siguientes resultados: en primer lugar se utilizó el alpha de Combrach², el cual dio un valor de las dimensiones estudiadas de 0.699, por lo que se le considera aceptable³. Analizando la relación que existe en los diferentes factores de las empresas respecto a las características generales de éstas, como muestran

las medias de las variables significativas (Tabla IV), se puede observar que hay significancia en el nivel de formación del gerente de las empresas, ya que dependiendo de si se contaba o no con educación universitaria se presentaron diferencias significativas en el cambio en el producto y en el uso de reservas como fuente de financiamiento. Por lo tanto, los gerentes que tienen estudios superiores valoran más la importancia que tienen las innovaciones en los productos y el uso de los recursos propios como financiamiento.

TABLA IV
RELACIÓN DE VARIABLES CARACTERÍSTICAS GENERALES

Importancia media de diferentes factores frente a nivel formación	No superior	Superior
Nivel de importancia del cambio en el producto	1.00*	4.25*
Fuente financiera por reservas	1.00*	3.75*

Diferencia de medias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$, (**): $p < 0.05$. En una escala del 1 – 5.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado a las empresas.

²La prueba alfa de Crombach se utiliza para el coeficiente fiabilidad que valora la consistencia interna (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005)

³ El acuerdo generalmente acepto sobre el límite inferior para alfa de Crombach es de 0.70, aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratorias, tipo de investigación a la que alude este trabajo. (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005).

**TABLA V
RELACIÓN DE VARIABLES CON ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN.**

	Si	No	
Relación de variables según planificación estratégica			
Planificación estratégica según depto. de operación y logística			
Si	80.00%	0.00%	
No	0.00%	20.00%	
Total	80.00%	20.00%	100%**
Relación de variables según depto. de ventas			
Depto. de ventas según cambios adquisición bienes capital			
Si	60.00%	0.00%	
No	0.00%	40.00%	
Total	60.00%	40.00%	100%**
Relación de variables según depto. de investigación y desarrollo			
Depto. investigación y desarrollo según clima empresarial			
Si	20.00%	0.00%	
No	0.00%	80.00%	
Total	20.00%	80.00%	100%**
Depto. investigación y desarrollo según uso de compra y venta electrónica			
Si	20.00%	0.00%	
No	0.00%	80.00%	
Total	20.00%	80.00%	100%**
Relación de variables según depto. de calidad			
Depto de calidad frente a cambios en dirección y gestión			
Si	60.00%	0.00%	
No	0.00%	40.00%	
Total	60.00%	40.00%	100%**

Significación de la X²: (*):p<0.1, (**):p<0.05

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado a las empresas.

Al analizar la importancia que muestran diferentes variables del cuestionario frente a las variables de estrategia y organización (Tabla V) éstas presentaron significancia. Respecto al clima empresarial; las mejoras en dirección y gestión fueron más notorias en empresas que durante el presenta año han sentido un clima empresarial constante, tomando en cuenta que ninguna de las empresas presento mejoramiento en el clima. Sobre el aumento en ventas, las mejoras en comercialización y adquisición de bienes de capital fueron valoradas por empresas que tienen departamento de ventas. En aquellas empresas que tienen departamento de recursos humanos, éste impacta sobre

sus ventas y la adquisición de bienes de capital. De igual manera, el departamento de operación y logística es sumamente importante para observar mejoras en el producto y para la toma de decisiones en la inversión por medio de reservas. Las empresas que notaron mejoras en dirección y gestión, señalan que son a causa de la existencia del departamento de investigación y desarrollo que impacta positivamente. El departamento de administración y contabilidad es sumamente importante para presenciar cambios favorables en compras y suministros.

Las proporciones de los factores de estrategia y organización que resultaron significativas señalan que las empresas que tienen plan estratégico notan la importancia del departamento de operación y logística. Las empresas que cuentan con departamento de ventas han adquirido nuevos bienes de capital. El departamento de investigación y desarrollo impacta sobre el clima empresarial y el uso de la compra y venta electrónica. La dirección y la gestión de la empresa muestran mejoras en aquellas empresas que cuentan con departamento de calidad.

Las medias de las variables de tecnología, calidad e innovación señalan que: empresas que cuentan con certificación ISO 9000, notan que el poder de negociación de los clientes es mayor, así como también observan mejoras en las compras y suministros. Las empresas que realizan innovaciones en el proceso de comercialización también notan mejoras en la adquisición de bienes de capital y en las ventas.

Al realizar innovaciones en procesos, las empresas han cambiado sus esquemas de compras y suministros. En aquellas empresas que adquirieron nuevos bienes de capital se presentaron también innovaciones en la comercialización y las ventas. En las empresas que

realizan innovación en ventas se observa cambios positivos en comercialización y en adquisición de bienes de capital. Utilizando proporciones de las variables de tecnología, innovación y calidad, por ejemplo, la certificación ISO 9000 en las empresas impacta al departamento de administración y contabilidad. Los cambios en comercialización tienen por consecuencia innovaciones en el departamento de ventas, en el departamento de recursos humanos y en la adquisición de nuevos bienes de capital.

Las mejoras en compras y suministros, afectan de manera positiva en la innovación de los procesos de producción. La adquisición de bienes de capital en las empresas mejora la comercialización de los productos y las ventas. El uso de las compras y ventas electrónicas mejoran el clima empresarial.

RECOMENDACIONES.

Para mejorar la situación de las empresas que muestran este tipo de problemas, Porter (1987) sugiere algunas estrategias para superar la fragmentación (Tabla V).

CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos son analizados utilizando el modelo de Porter, encontrando:

1. La industria chocolatera se encuentra en un sector *fragmentado*, entendiéndose como fragmentado a «un sector industrial en el cual ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial» (Porter, 1987, 207). Lo anterior se puede expresar a través de tres razones:
 - a) La edad de las empresas (ya que la antigüedad de éstas sobrepasa los 41 años).
 - b) A que aún cuando las empresas cuenten con recursos para proveer la consolidación del sector industrial, no puedan lograrlo debido a que están ligadas a prácticas tradicionales que fomenten la estructura *fragmentada*.
 - c) A que son incapaces de percibir oportunidades para el cambio.
2. Las industrias chocolateras carecen de los recursos económicos y de las habilidades para crear canales internos de distribución, organizaciones de servicio internas, instalaciones y logística especializada. Es por ello, que muestran significancia en aquellas variables como departamentalización. La estructura organizacional que las empresas chocolateras del

estado presentan es lineal, este es el tipo de estructura que las empresas utilizan durante sus primeros años, ya que éste tipo de organización resulta bastante sencilla y eficaz, pero entre los inconvenientes que Bueno (1997) menciona es que existe una excesiva concentración de autoridad y de esta forma cuando la organización crece las relaciones se formalizan de manera que se obtiene una respuesta poco eficiente. La estructura lineal con la que cuentan actualmente es ideal para empresas con menos antigüedad, por lo que es necesario cambiar la estructura organizacional a una bien organizada departamentalización, tal y como menciona Porter: dar importancia a cada una de las actividades de la cadena de valor de manera en que se unan aquellas que se encuentran relacionadas.

3. Las empresas muestran debilidades internas en aspectos como, la tecnología e innovaciones, la investigación, desarrollo y financiamiento. Es necesario que la tecnología referente al desarrollo del producto y las tecnologías de la información aplicadas a las ventas, mercadotecnia y recursos mejore, y;
4. Las empresas chocolateras carecen de recursos o habilidades las cuales les impiden superar la *fragmentación*, carecen de capital para construir instalaciones en gran escala o para hacer inversiones estratégicas necesarias. Las empresas chocolateras realizan pocas inversiones y cuando las hacen no utilizan financiamiento externo, las pocas inversiones que llevan a cabo se hacen a través de sus propios recursos; esto podría cambiar al realizar inversiones y de esta forma inyectar recursos para promover la desfragmentación de la industria chocolatera.

Finalmente, aún se encuentran muchas preguntas por resolver, como por ejemplo, hacer un análisis de los apoyos financieros y fiscales que podrían otorgarse al sector para una reactivación inmediata y de esta manera no sólo rescatar a la industria sino también al sector agrícola, ya que en el momento de terminar la investigación se puede observar que el sector cacaotero se encuentra en crisis debido a la falta de una política agrícola que les ayude a eliminar las enfermedades (*moniliasis*) que está reduciendo la producción de cacao a un 20% en relación a lo que fue a finales del siglo XX, lo que impactara negativamente el crecimiento de la industria local.

**TABLA V
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA FRAGMENTACIÓN.**

Estrategias de Porter	Estrategias sugeridas a las chocolateras
<i>Crear economías de escala:</i> Un cambio tecnológico conduce a economías de escala y con ello se puede presentar la consolidación de la industria. Las economías a escala que se crean en una parte del negocio muchas veces pueden sobrepasar las deseconomías.	Adquirir maquinaria y equipo más sofisticado que facilite el proceso de fabricación. Adquirir mejor transporte para distribución o de mayor capacidad para llegar a otros mercados. Promocionarse en diferentes tiendas de autoservicio y así obtener un mayor número de clientes que permitan aumentar las ventas.
<i>Estandarizar diversas necesidades del mercado:</i> Las innovaciones en el producto o en la comercialización pueden estandarizar las diversas necesidades del mercado.	Cambiar el diseño del empaque o del producto, Elaborar productos para el mercado con características <i>light</i> , lo que aumentaría el interés de los compradores y uniría los gustos de los consumidores.
<i>Neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación:</i> Las causas de la fragmentación del sector industrial están centradas en una o dos áreas, tales como deseconomías de escala en la producción o los gustos fragmentados del comprador.	Cambiar la distribución del producto, expandiéndose a través de otras empresas incluyendo supermercados en busca de nuevos consumidores. De esta manera aumentarían los volúmenes de producción y la compra de insumos, lo cual tendría como resultado un aumento en las ventas y disminución en los costos por unidad.
<i>Descentralización rígidamente administrada:</i> Los sectores industriales fragmentados están a menudo caracterizados por intensa coordinación, orientación administrada, una alternativa de importancia para la competencia es una descentralización rígidamente administrada. En vez de aumentar la escala de las operaciones en uno o en pocos lugares, esta estrategia implica mantener en forma deliberada las operaciones individuales pequeñas y tan autónomas como sea posible.	Descentralizar la administración y buscar la especialización y profesionalización de la mano de obra de cada uno de los miembros de los departamentos de manera que sean más productivos.
<i>Instalaciones:</i> Considerar la variable estratégica en el negocio como la formación de instalaciones eficientes, de bajo costo. Esta estrategia implica el diseño de un tipo de instalaciones estándar y poner en operación estas instalaciones a un costo mínimo. En esta forma la empresa disminuye su inversión con relación a los competidores y proporcionar más eficiente en el cual hacer negocios.	Expandir su mercado a través de: 1) Estableciéndose en diferentes áreas para la fabricación de chocolate a través de franquicias, y; 2) Crear una red de distribución, con establecimientos pequeños pero eficientes, de manera que el producto llegue a un mayor número de clientes y por consiguiente lleve al aumento de la producción.
<i>Incrementar el valor agregado:</i> Muchos sectores industriales fragmentados elaboran productos no diferenciables o difíciles de diferenciar. La diferenciación incrementa el producto y, por tanto, hay mayores márgenes, que no pueden lograrse con el producto o servicio base. En ocasiones también puede incrementarse el valor agregado por la integración hacia adelante, de la fabricación a la distribución.	Incrementar el valor final de los productos, agregar nuevos insumos al producto final como café y pistache, para dar valor agregado que lo haga más atractivo a los compradores.
<i>Especializarse por tipo de segmento de producto o por tipo de cliente:</i> Una estrategia efectiva para alcanzar resultados es especializarse en un grupo de productos restringido, dando a la empresa un poder negociador o si la competencia es intensa debido a una estructura fragmentada, la empresa puede beneficiarse potencialmente por la especialización en un grupo particular de clientes del sector industrial. O bien, la empresa podría especializarse en los clientes que sean menos sensibles al precio o en los que necesiten el valor agregado que la empresa puede proporcionar junto con el producto o servicio básicos. Igual que la especialización del producto, en el cliente puede limitar las expectativas de crecimiento de la empresa a cambio de ofrecer mayor rentabilidad.	Desarrollar un producto específico o una línea de productos específicos como crema de chocolate para untar. Especializarse por clientes, es decir por grupo de clientes: como chocolate sin azúcar para consumidores diabéticos o también por un tipo de cliente menos sensible al precio como el que adquiere el chocolate golosina con almendras, avellanas y licor.
<i>Enfocarse en un área geográfica:</i> Esta política puede economizar en el uso de la fuerza de ventas, permitir una publicidad más efectiva, un solo centro de distribución. Por otra parte, el tener trozos y pedazos del negocio en varias áreas, acentúa los problemas de competir en una industria fragmentada. La estrategia de cobertura ha sido bastante efectiva para las tiendas de abarrotes, que permanecen como empresas fragmentadas a pesar de la presencia de grandes cadenas nacionales.	Buscar entrar al mercado Europeo a través de asociaciones estratégicas, buscando mercados con mayor poder adquisitivo y con alto consumo per cápita de chocolate.
<i>Instalaciones mínimas, no frivolidades:</i> Esta política coloca a la empresa en posición de competir en precio y todavía lograr un rendimiento por arriba del promedio.	Mantener las pequeñas instalaciones y un número pequeño de empleados y aumentar la productividad.
<i>Integración hacia atrás:</i> Aunque las causas de la fragmentación pueden impedir una gran participación en el mercado, la integración selectiva hacia atrás puede disminuir los costos y poner en peligro presión sobre los competidores que no puedan permitirse tal integración.	Aumentar y mejorar la producción del grano en el estado y de esta manera asegurar la existencia de la materia prima suficiente para la elaboración de altos volúmenes de producción.

REFERENCIAS

- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. España: Ediciones Pirámide.
- Chapa, M. (2003). *Chocolate regalo del edén* (1ra ed.). Gobierno del estado de Tabasco. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. México.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2003). E.U. El mercado del cacao. [en línea]. Recuperado el 27 de mayo de 2009 en <http://www.unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/utilizacion.htm>
- Diario Oficial de la Federación. (Junio, 09). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Secretaría de Gobernación. Recuperado el 02 de octubre de 2009 en http://diariooficial.segob.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Garduño, S. y Torres, A. (2005). *Factores de competitividad de la pequeña empresa de chocolate*. [en línea]. Consejo de Ciencia y Tecnología de Hidalgo. Recuperado en febrero 2009 en <http://cocyteh.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%201/10.pdf>
- Gobierno de Estado de Tabasco. (2006). Plan rector del sistema producto cacao.
- Gobierno del Estado de Tabasco. [en línea]. Recuperado el 16 de agosto de 2009 en http://www.oeidrustab.gob.mx/sispro/images/plan_rector_cacao_vigente_2006.pdf
- Fundación de análisis estratégico para el desarrollo de las Mipymes, 2007.
- Encuesta MIPYME. [en línea]. Recuperado el 6 de octubre de 2009 de: <http://www.faedpyme.upct.es/encuestaPyme/procesandoEncuestaPyme.php>
- INEGI (2010). Aspectos geográficos de Tabasco. [en línea]. Recuperado el 14 de enero de 2010 en http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/estados/tab/ubic_geo.cfm?c=442&e=27&CFID=1543330&CFTOKEN=93096541
- Lamoyi, C. (2002). *Diagnóstico organizacional de la microindustria chocolatera artesanal de la región chontalpa en el estado de Tabasco*. Tesis de maestría. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Porter, Michael. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ra ed.). México: Continental.
- Porter, Michael. (1987). *Ventaja competitiva* (1ra ed.). México: Continental.
- Propin, E. (2003). *Teorías y métodos en geografía económica*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ramírez, M. (2007). *Ambiente, cultura y sociedad: Los productores de cacao de pequeña escala de José María Pino Suárez, Comalcalco, Tabasco*. Tesis de doctorado. Universidad Iberoamericana.
- Ramírez, M. y Lamoyi, C. (2009). *La cultura organizacional de las Mipymes productoras de chocolate en el estado de Tabasco*. Ponencia de administración y desarrollo de pequeñas empresas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sampieri R., Collado C., y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sistema de clasificación industrial de América del Norte. (2008). INEGI [en línea]. México. Recuperado el 12 de septiembre de 2009 en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825023614&s=est&c=14678
- Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2008, Marzo). SAGARPA [en línea]. Recuperado el 16 de septiembre de 2009 de <http://www.siap.gob.mx/>



Licenciatura en
Contaduría Pública

Licenciatura en
Administración

Licenciatura en
Relaciones Comerciales

Informes:

L.I.I. María del Rosario Jara Valls
Av. Universidad s/n, Zona de la cultura, C.P. 86000
Tel: (993) 3 58 15 00 Ext. 6220
Villahermosa, Tabasco.
www.sead.ujat.mx
Email.: cead@dacea.ujat.mx

Requisitos de ingreso

- ⬇ Bachillerato terminado.
- ⬇ Ser trabajador activo.
- ⬇ Tener conocimientos básicos de informática.
- ⬇ Tener habilidades de estudio autogestivo.
- ⬇ Entrevista previa con el Comité del SEAD-DACEA.

Perfil deseable del aspirante

Deberá tener las siguientes características:

- ⬇ Facilidad para el manejo de herramientas tecnológicas y matemáticas.
- ⬇ Con hábitos básicos de estudios.
- ⬇ Interés por realizar proyectos de investigación.
- ⬇ Capacidad de observación y reflexión.
- ⬇ Disposición para el trabajo individual y grupal.
- ⬇ Ser proactivo y dispuesto a enfrentar retos.

Costos

Cada asignatura tiene un costo de \$ 700

