



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Maestría en Ciencias en Negocios Internacionales

**“Propuesta para el Incremento de las Exportaciones de las
Empresas Productoras y Exportadoras de Cacao en Grano de
Tabasco”**

Tesis que para obtener el grado de Maestra en Ciencias en Negocios
Internacionales

Presenta:

L.M. María Fernanda Ramos Martínez

Director de Tesis:

Dr. Rubén Molina Martínez

Morelia, Michoacán, Julio del 2020

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia a _____ de _____ del 2020, suscribe L.M. María Fernanda Ramos Martínez, alumna de la Maestría en Ciencias en Negocios Internacionales, manifiesta ser la autora intelectual de la presente tesis para obtener el grado de Maestra en Ciencias en Negocios Internacionales titulada “Propuesta para el incremento de las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco” y cede los derechos de publicación del trabajo de investigación con el citado título a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para fines únicos de difusión académica.

Por tanto, la información presentada en la citada investigación no debe ser reproducida total o parcialmente sin tener autorización previa y por escrito del autor. En caso de ser otorgado el permiso, se deberá dar el agradecimiento y citar la fuente.

A mis padres por siempre confiar en mí y apoyarme

Agradecimientos

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo financiero, el cual me ha permitido dedicar tiempo completo para obtener un posgrado y la culminar esta investigación.

Agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y a todas las personas que la conforman y hacen posible el progreso en la educación en Michoacán.

Agradezco al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, a los profesores que laboran en él, por su apoyo y orientación. Por la confianza en el presente proyecto de investigación y fungir como una casa de estudios.

Agradezco al Dr. Rubén Molina Martínez, por su tiempo, dedicación, esfuerzo, orientación y sus valiosas aportaciones a esta investigación, sin el cual, no hubiera podido ser posible. Por creer en mis capacidades e impulsarme a escribir mi primer artículo científico en conjunta colaboración. Por hacerme tener un pensamiento más crítico y lógico.

Agradezco a mis sinodales por enriquecer esta investigación con sus aportaciones.

Agradezco a mis papás, por siempre querer brindarme la mejor educación y desear que llegue lo más lejos posible.

Agradezco a mis amigos Irvin Gilberto Paz Castro y José Luis Garcidueñas Figueroa por acompañarme en este proceso de formación y aprender de ellos día con día.

Índice

Relación de tablas, gráficas y figuras	9
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13

Parte I. Fundamentos de la Investigación

El cacao en grano en México	22
Comercio internacional de cacao en México	23
Situación actual y producción de cacao para el estado de Tabasco	32
Sistema de comercialización de cacao en Tabasco	36
Precios internacionales del Cacao	39
Planteamiento del problema	40
Pregunta de investigación	42
Objetivo	42
Hipótesis	42
Justificación	43
Método	45

Parte II. Marco teórico

Capítulo 1. Modelos teóricos orientados al incremento de las exportaciones

Negocios internacionales	47
Antecedentes de negocios internacionales en México	49
1.1 Teorías de comercio internacional	52
1.2 Modelos orientados al incremento de las exportaciones	65

Capítulo 2. Competitividad

2.1	Conceptualización	75
2.2	Ventaja competitiva	76
2.3	Tipos de competitividad	84
2.3.1	Competitividad nacional	84
2.3.2	Competitividad sistémica	85
2.4	Medición de la competitividad	87
2.4.1	Índice de competitividad empresarial	88
2.4.2	Índice de especialización productiva	88
2.4.3	Índice de la ventaja comparativa revelada	90
2.5	Teorías de competitividad	91
2.6	Modelos teóricos de competitividad	99
2.7	Dimensiones de la competitividad	104
2.7.1	Productividad	105
2.7.1.1	Conceptualización	106
2.7.1.2	Medición de la productividad	108
2.7.1.3	Teorías y modelos de productividad	113
2.7.1.4	Productividad del Cacao	118
2.7.2	Calidad	121
2.7.2.1	Teorías y modelos de calidad	121
2.7.2.1	Calidad del cacao	124
2.7.3	Precio	127
2.7.3.1	Teorías y modelos del Precio	127
2.7.3.2	Precio del Cacao	133
2.7.4	Canales de distribución	135
2.7.4.1	Teorías y modelos de Canales de distribución	136

Capítulo 3. Diversificación

3.1 Conceptualización	139
3.2 Tipos de diversificación	141
3.2.1 Diversificación de productos	141
3.2.2 Diversificación de mercados	142
3.3 Perspectivas teóricas y beneficios de la diversificación	143
3.4 Técnicas de medición de la diversificación	146
3.4.1 Medidas cuantitativas de diversificación geográfica	148
3.4.1.1 Índice simples	148
3.4.1.2 Índice de entropía	149
3.4.1.3 Índice de Herfindahl	149
3.5 Modelos teóricos de diversificación geográfica	150

Parte III. Trabajo de campo

Capítulo 4. Trabajo de campo

4.1 Universo	155
4.2 Muestra	156
4.3 Instrumento	158
4.3.1 Construcción del instrumento	159
4.3.2 Aplicación del instrumento	162
4.3.3 Análisis de resultados	165
4.3.3.1 Alfa de Cronbach	165
4.3.3.2 Análisis por ítem y variable	166
4.3.3.3 Correlaciones por variable	191

4.3.3.4 Prueba de hipótesis	193
4.4 Conclusiones y discusión de resultados	196
Capítulo 5. Propuesta de Solución para las Empresas Productoras y Exportadoras de Cacao en Grano de Tabasco	198
Conclusiones	216
Recomendaciones	218
Bibliografía	219
Anexos	231

Relación de tablas, gráficos y figuras

Índice de Tablas

Tabla 1. Promedio de producción y exportación de los principales países productores y exportadores de cacao en grano durante 2006-201.....	18
Tabla 2. Promedio de producción y exportación de los principales países productores y exportadores de cacao en América durante el período 2006-2016.....	19
Tabla 3. Promedio de producción y exportación de los principales países productores y exportadores de cacao en grano en México durante el período 2006-2016.....	23
Tabla 4. Países destino de las exportaciones de cacao en grano de México y su aportación en porcentaje y dólares durante el período 2006-2016.....	27
Tabla 5. Exportaciones de cacao en grano del Estado de Tabasco y su representación en base a la producción estatal y exportación nacional durante el período 2006-2016.....	35
Tabla 6. Niveles de la competitividad sistémica de acuerdo al estudio sobre competitividad de la fresa de Zamora, Michoacán.....	103
Tabla 7. Definiciones de productividad.....	107
Tabla 8. Tipos de diversificación.....	142
Tabla 9. Tabla de equivalencias de la escala Likert.....	160
Tabla 10. Operacionalización de las variables.....	161
Tabla 11. Prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach.....	166
Tabla 12. Matriz de Coeficiente de Pearson (R) y Coeficiente de determinación (r^2) Bivariadas.....	193
Tabla 13. Estadísticas de muestra única.....	194
Tabla 14. Prueba de hipótesis para una muestra única.....	195

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Promedio de precios pagados al productor de cacao en grano de acuerdo al país de origen durante el período 2006-2016.....	21
---	----

Gráfica 2. Exportaciones de cacao en grano de México en toneladas durante el período 2006-2016.....	25
Gráfica 3. Principales países europeos importadores de cacao en grano de México durante el período 2006-2016.....	28
Gráfica 4. Producción nacional y del estado de Tabasco de cacao en grano durante el período 2003-2016.....	33
Gráfica 5. Zona de aceptación para la prueba de hipótesis.....	195

Índice de Figuras

Figura 1. Sistema de comercialización del cacao en México.....	39
Figura 2. Diamante de la Ventaja Nacional.....	77
Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	80
Figura 4. El doble diamante generalizado.....	95
Figura 5. Los nueve factores de Cho.....	96

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo identificar los principales factores que pueden impulsar las exportaciones de cacao en grano de las empresas productoras y exportadoras del estado de Tabasco, además, se plantea una propuesta de solución al problema identificado. Para obtener la información pertinente para probar la hipótesis de investigación, se aplicó una encuesta a 27 empresas productoras y exportadoras de cacao en grano en Tabasco utilizando una escala tipo Likert de cinco niveles con la finalidad de conocer las percepciones dichas empresas hacia las variables planteadas en la investigación, y, con base en ello, formular la propuesta de solución. Para el análisis de los resultados, se utilizó el software estadístico SPSS, en el cual se procesó la información y se aplicaron pruebas de correlación e hipótesis. Los resultados obtenidos permiten concluir que las variables de competitividad y diversificación de mercado presentan una correlación positiva, es decir, representan cierta influencia respecto a las exportaciones de cacao, por lo que la propuesta de solución se basa en estrategias orientadas a dichas variables que se pueden aplicar con el objetivo de incrementar las exportaciones de cacao de las empresas que fueron sujeto de estudio.

Palabras clave: cacao, competitividad, diversificación de mercado, exportaciones, estrategia.

Abstract

The aim of this research is to identify the main factors that can boost the exports of cocoa beans from the producing and exporting companies of the state of Tabasco. Furthermore, a proposal for a solution to the identified problem is proposed. To obtain the pertinent information to test the research hypothesis, a survey was applied to 27 companies that produce and export cocoa beans in Tabasco using a five-level Likert-type scale in order to know the perceptions of these companies towards the variables set out in research, and, based on this, formulate the solution proposal. For the analysis of the results, it was used the statistical software SPSS, in which the information was processed and correlation tests and hypotheses were applied. The results obtained allow us to conclude that the variables of competitiveness and market diversification present a positive correlation, that is, they represent some influence with respect to cocoa exports, so the solution proposal is based on strategies oriented to these variables that can be apply with the objective of increasing the cocoa exports of the companies that were the subject of the study.

Key words: *cocoa, competitiveness, market diversification, exports, strategy*

Introducción

México es la cuna genética y cultural del primer cacao cultivado en el mundo y lugar donde se originó la cultura del consumo del chocolate como bebida. Los pueblos Olmecas y Mayas fueron los primeros fabricantes y consumidores de chocolate. Además, en México el cacao más que un producto alimenticio representa tradición, un gran legado cultural por preservar, una gran fuente de riquezas naturales y generador de empleos (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

En México, los principales estados productores son Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Se han registrado 39 mil 149 productores de cacao y 60 asociaciones cacaoteras activas dentro de la comercialización distribuidos en los estados mencionados. Actualmente en México se produce cacao criollo fino de aroma (prime), forastero u ordinario y el cacao trinitario; cabe destacar que el cacao criollo únicamente es producido en América Latina y es el más demandado a nivel mundial (Comité Sistema Producto Cacao Nacional, 2017).

La presencia de la *moniliasis*, principal bacteria que ataca a los árboles cacaotales, ha hecho tambalear la producción ya que este hongo ataca directamente a los frutos ocasionando pérdidas totales en la producción. Debido a esta bacteria, durante el período 2003-2016 se observó una reducción en la producción de 46.24% y de su rendimiento de 25.23%, por lo que las exportaciones disminuyeron (González S. I., 2008).

El Estado de Tabasco es el mayor productor y exportador nacional de cacao en grano, pues 10 de los 17 municipios se siembra cacao, los municipios de Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo concentran el 87% de la producción de la entidad. En el contexto productivo, debido a la enfermedad causada por la bacteria de la *moniliasis* en el año 2003 que ataca a los árboles cacaotales, los productores perdieron el 80% de su siembra (SAGARPA, 2017).

Además, de las 60 mil 324 hectáreas sembradas en 2016, el total de la superficie no se encuentra mecanizada, 64.10% cuenta con tecnología aplicada a la sanidad vegetal, mientras que sólo el 9.42% del territorio sembrado con este cultivo contó con asistencia técnica y capacitación de los productores y recolectores (SAGARPA, 2017).

El sector cacaotero representa el 18.1% respecto al valor que aporta el sector agropecuario al PIB del estado de Tabasco. Además, en el estado de Tabasco se encuentran 35 mil productores, 30 asociaciones, 40 empresas agroindustriales y la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC). Las plantaciones en general son de edad avanzada y de baja productividad, lo cual limita la cantidad de cacao exportada anualmente, además de que en las plantaciones se aplica un paquete tecnológico limitado por costo económico que no permite producciones superiores de 480 kilogramos por hectárea (SEDAFOP, 2017).

Derivado de lo anterior, la presente investigación pretende responder a la pregunta: ¿De qué manera se pueden incrementar las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco? De la cual se desprende el objetivo de investigación que es investigar el problema de las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del Estado de Tabasco en México y plantear una propuesta de solución que pueda favorecerlas. Sobre tal objetivo, se plantea la hipótesis de investigación de que las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco se pueden incrementar mediante el aumento de la competitividad y la diversificación del mercado de exportación.

La investigación se encuentra estructurada en tres partes fundamentales, en la primera se abordan los fundamentos de la investigación que incluye el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo, hipótesis, variables, justificación y el método a seguir.

En la segunda parte se aborda el marco teórico de la investigación, donde se destacan principales teorías de comercio internacional, así como de las variables de competitividad y diversificación de mercado, aunado a algunos modelos propuestos por diferentes autores para medir las variables mencionadas.

En la tercera y última parte se expone el trabajo de campo que se utilizó en esta investigación, donde se aborda el universo y la muestra para el estudio, el instrumento de investigación utilizado, la operacionalización de las variables que funge como parte fundamental para la realización del instrumento, la escala de medición del instrumento, las pruebas a realizar una vez obtenida la información, el procesamiento de los datos, el análisis y discusión de resultados y, por último, la propuesta de solución planteada al problema de investigación

Contexto internacional del cacao

En México, hace 1500 años, los Mayas de Yucatán cultivaron cacao en forma de jardines. Con la conquista de México por los españoles, el cacao fue el primer alimento de enlace que tuvo México con España. Es por eso, que después de la conquista, el cacao por su valor alimenticio se difundió en el resto de Europa, África y Asia (Valenzuela, 2007). El cacao es un cultivo que produce granos o almendras que son materia prima para la elaboración de chocolates y grasas para las industrias alimentarias y cosmetológicas en más de 50 países ubicados en África, América, Asia y Oceanía, 23 de estos países están en América Latina y el Caribe. La producción mundial de cacao supera los 4 millones de toneladas de granos y cinco países: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria y Camerún, concentran el 84% de la producción mundial. El continente africano es responsable del 73 % de la producción y del 64 % de la superficie sembrada de cacao (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

Los países de América contribuyen con el 17 % de la producción mundial y el 17 % del área sembrada de cacao, Asia y Oceanía aportan el 10% de la producción y el 19 % de la superficie sembrada. Se estima la existencia de 5.5 millones de pequeños productores de cacao en el mundo, muchos con parcelas que van desde las 0.2 a 0.5 hectáreas. El cacao representa un importante generador de ingresos por exportaciones, empleo y bienestar en las zonas rurales y su producción se desarrolla gracias al esfuerzo de pequeños agricultores que generan cerca del 80% al 90 % de la producción mundial (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

En el mundo, dos tercios del cacao ingresan al comercio internacional, donde la cadena de valor está concentrada en pocos transformadores que procesan dos terceras partes de grano (Cargill, Archer Daniela, Midland, Bloomers Chocolate Company y World Finest Chocolate). El 95% del cacao en grano en este mercado es del tipo Forastero, y el resto es de grano llamado Criollo (Lauck, 2005).

En la tabla 1 se muestra el promedio de la producción de los principales países productores de cacao en grano, así como la cantidad exportada de los países y la utilidad que representaron para cada uno durante el periodo 2006-2016. Se puede observar que América y África son los continentes con mayor número de países que participan en la producción de cacao. La suma de producción los países del continente africano durante el período fue de 2 millones 981 mil 943 toneladas, de las cuales se exportaron 2 millones 337 mil 712 toneladas; por otro lado, el continente americano produjo 575 mil 115 toneladas de las cuales se exportaron 233 mil 313 toneladas; en conclusión, el continente africano durante el período 2006-2016 fue el líder en producción y exportación. No obstante, la producción que aportan y las exportaciones que realizaron los países del continente americano es significativa, ya que Brasil y Ecuador son de los principales productores de cacao a nivel mundial.

Durante los últimos años en América Latina y el Caribe el cultivo de cacao se ha difundido comercialmente en al menos 23 países, con una producción combinada superior a las 675 mil toneladas y alrededor de un millón setecientas mil hectáreas, donde Brasil, Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y México son los mayores productores, pues concentran más del 90 % de la producción y de la superficie sembrada del continente. La producción cacaotera en América Latina y el Caribe es realizada por más de 350 mil familias de productores y al menos 1 millón 750 mil personas dependen o se benefician directamente de su producción en 23 países del continente (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

Tabla 1. Promedio de producción y exportación de los principales países productores y exportadores de cacao en grano durante 2006-2016.

País	Producción promedio en miles de toneladas	Exportación en miles de toneladas	Porcentaje representativo de las exportaciones de acuerdo a la producción	Utilidad de las exportaciones en dólares teniendo como base el precio promedio de la ICCO (\$2,645)
Costa de Marfil	1,539,042	1,175,164	76%	\$ 3,108,308,780
Ghana	760,268	666,158	87%	\$ 1,761,987,910
Indonesia	738,122	267,650	36%	\$ 707,934,250
Nigeria	345,074	325,673	94%	\$ 861,405,085
Camerún	247,559	170,717	68%	\$451,546,465
Brasil	235,789	2,633	1.1%	\$6,964,285
Ecuador	138,211	133,494	96%	\$ 353,091,630
Perú	65,281	31,038	47%	\$ 82,095,510
República dominicana	60,715	53,450	88%	\$ 141,375,250
Papua Nueva Guinea	46,721	41,041	87%	\$ 108,553,445
Colombia	44,407	11,688	26.6%	\$ 32,083,560
México	30,712	1,010	3.2%	\$ 2, 671,450

Fuente: Elaboración y cálculos propios con base en FAO, 2016, ICCO, 2016 y SAGARPA, 2016. *Con la finalidad de homogeneizar el precio, se calculó el promedio del precio de cada año durante el período 2006-2016 de acuerdo a la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés).

En la tabla 2 se muestra el promedio de la producción en toneladas, las exportaciones en toneladas, así como la utilidad que representaron para los principales países productores de América durante el período de 2006-2016. De la cual se puede concluir que Brasil es el líder en producción en el continente, mientras que México ocupa el sexto lugar a nivel América y Bolivia se encuentra en el último

sitio. En la tabla se encuentra en primer lugar Brasil con mayor producción, sin embargo, es de los países que menos exporta seguido de Guatemala; a diferencia de Ecuador que produce menos que Brasil, pero que exportó el 96% de su producción dejando una utilidad de 353 millones 091 mil 630 dólares.

En la tabla 2 también se puede observar que incluso países que producen cantidades menores a las de México exportan un mayor porcentaje de su producción como Venezuela, Haití y Bolivia, lo cual permite que los productores reciban una utilidad mayor por su producción exportada en comparación con la producción que no se exporta.

Tabla 2. Promedio de producción y exportación de los principales países productores y exportadores de cacao en América durante el período 2006-2016.

País	Producción promedio en miles de toneladas	Exportación en miles de toneladas	Porcentaje representativo de las exportaciones de acuerdo a la producción	Utilidad de las exportaciones en dólares teniendo como base el precio promedio de la ICCO (\$2,645)
Brasil	235,789	2,633	1.1%	\$6,964,285
Ecuador	138,211	133,494	96%	\$ 353,091,630
Perú	65,281	31,038	47%	\$ 82,095,510
República Dominicana	60,715	53,450	88%	\$ 141,375,250
Colombia	44,407	11,688	26.6%	\$ 32,083,560
México	30,712	1,010	3.2%	\$ 2,671,450
Venezuela	22,872	4,983	21%	\$ 13,180,035
Guatemala	10,845	13	0.12%	\$ 34,385
Haití	9,375	3,088	33%	\$ 8,167,760
Bolivia	4,943.25	458	9.2%	\$ 1,211,410

Fuente: Elaboración y cálculos propios con base en FAO, 2016, ICCO, 2016 y SAGARPA, 2016.

Según la FAO (2016) la productividad del cacao en América es heterogénea. Países como Bolivia, Perú, Honduras y Haití, reportan promedios productivos superiores a la productividad media mundial. Colombia y Venezuela muestran producciones por hectárea superiores a la media productiva del continente americano; Brasil, Ecuador, México y República Dominicana reportan promedios nacionales por debajo de la media del continente. México en el año 2006, redujo su productividad en un 27%, mientras que Perú aumentó 30% y República Dominicana 45%, esta reducción en la productividad para México ocasionó una disminución en sus exportaciones y un incremento para Perú y República dominicana.

De acuerdo a ICCO (2015), el cacao en grano representa un 27% del total de las exportaciones de productos derivados de este cultivo y un 53% de las exportaciones de materias primas derivadas del cultivo, la manteca representa el 8%, la pasta o el licor el 7%, el polvo el 9% y el chocolate 49%. En el año 2014 el continente europeo fue el mayor exportador de chocolate con 69% en total. El continente americano en 2014 fue el segundo exportador de granos de cacao con 337 mil 609 toneladas y el segundo exportador de chocolates con 969 mil 591 toneladas.

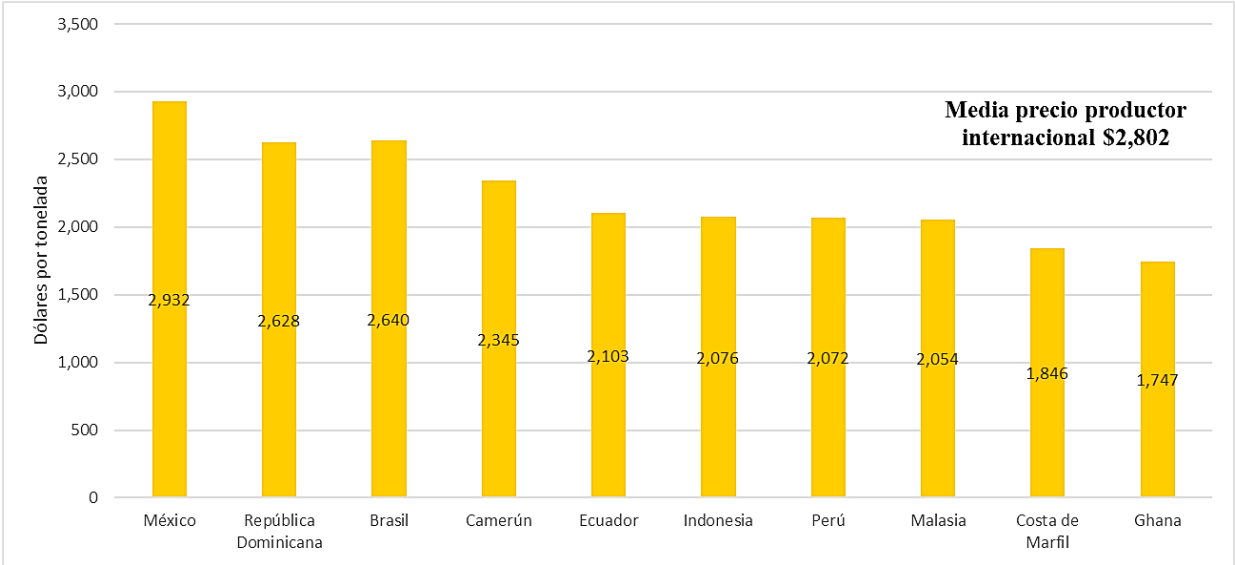
Referente a los precios pagados al productor, según la ICCO (2015), los productores reciben por su cacao entre un 65% y un 75% del precio internacional, con excepción de los países productores de cacao fino y de aroma, quienes obtienen sobreprecios o precios Premium por la calidad diferenciada de su cacao. Cabe resaltar que, pese a esta ventaja, si en el año de la producción del cacao se presentó alguna enfermedad del árbol cacaotal o alguna anomalía referente al cumplimiento de normas internacionales de calidad en cuanto al grano, el precio tendrá tendencia a ser incluso inferior del precio mundial.

En la gráfica 1 se presenta el promedio de los precios que se pagaron a los exportadores de cacao en grano de acuerdo al país de origen durante el período 2010-2014. Se puede observar que los países productores del continente americano recibieron un precio inferior a la media de precio internacional pero

superior a la media de precio mundial, a excepción de México, que fue el único productor que recibió aún más que la media del productor internacional debido al cacao que se produce en México que es catalogado como “fino o de aroma”, el cual, en el mercado internacional es el mejor pagado puesto que de éste derivan los chocolates de calidad alta elaborados por Suiza, Bélgica y Francia.

Mientras que Costa de Marfil y Ghana, que son los principales productores y los que exportan la mayor parte de su producción, recibieron un precio inferior a la media internacional y mundial; independientemente de ello, debido a la cantidad de toneladas exportadas por ambos países, recibieron utilidades mayores a las de México. Así pues, México puede estar dentro de los últimos lugares de acuerdo a la producción y exportación del cacao en grano, sin embargo, el cacao mexicano es de los mejores pagados en el mercado internacional.

Gráfica 1. Promedio de precios pagados al productor de cacao en grano de acuerdo al país de origen durante el período 2006-2016.



Fuente: Elaboración propia con base en FAOSTAT, 2016.

Parte I. Fundamentos de la investigación

El cacao en grano en México

México es la cuna genética y cultural del primer cacao cultivado en el mundo y lugar donde se originó la cultura del consumo del chocolate como bebida. Los pueblos Olmecas y Mayas fueron los primeros fabricantes y consumidores de chocolate. Además, en México el cacao más que un producto alimenticio representa tradición, un gran legado cultural por preservar, una gran fuente de riquezas naturales y generador de empleos (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

En México, los principales estados productores son Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Se han registrado 39 mil 149 productores de cacao y 60 asociaciones cacaoteras activas dentro de la comercialización distribuidos en los estados mencionados. Actualmente en México se produce cacao criollo fino de aroma (prime), forastero u ordinario y el cacao trinitario; cabe destacar que el cacao criollo únicamente es producido en América Latina y es el más demandado a nivel mundial (Comité Sistema Producto Cacao Nacional, 2017).

En la tabla 3 se muestra el promedio de producción y las exportaciones durante el período 2006-2016 de los principales estados productores y exportadores de México, entre los cuales se encuentran Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Se puede observar que el principal productor con 20 mil 577 toneladas y exportador con 853 toneladas es Tabasco, aunque esto apenas representó el 4.1% de su producción, sin embargo, dejó una utilidad de 2 millones 256 mil 185 dólares. Los estados como Oaxaca y Guerrero tienen una participación mínima en la producción y durante el período del cálculo ninguno exportó su producción.

A su vez se puede concluir que una gran parte del cacao producido en México permanece dentro del país para ser transformado por las industrias chocolateras nacionales e internacionales, a consecuencia de ello los productores pueden estar teniendo una reducción en sus utilidades debido a que no reciben un precio internacional por el cacao comercializado.

Tabla 3. Promedio de producción y exportación de los principales países productores y exportadores de cacao en grano en México durante el período 2006-2016.

Estado	Producción promedio en toneladas	Rendimiento por hectárea	Promedio de toneladas exportadas	Porcentaje de las exportaciones de acuerdo a la producción	Utilidad de las exportaciones en dólares. Precio de la ICCO (\$2,645)
Tabasco	20,577	0.49	853	4.1%	\$ 2,256,185
Chiapas	9,660	0.69	157	1.6%	\$ 415,265
Oaxaca	307	0.32	-	-	-
Guerrero	168	0.67	-	-	-

Fuente: Elaboración y cálculos propios con base en SIAP, 2016 e INEGI, 2016. *El Estado de Oaxaca presenta por primera vez exportaciones de cacao en 2018, motivo por el cual no entra en los cálculos de la tabla debido al período seleccionado. El Estado de Guerrero no ha presentado exportaciones de cacao.

Comercio internacional del cacao en México

La presencia de la *moniliasis*, principal bacteria que ataca a los árboles cacaotales, ha hecho tambalear la producción ya que este hongo ataca directamente a los frutos ocasionando pérdidas totales en la producción. Debido a esta bacteria, durante el período 2003-2016 se observó una reducción en la producción de 46.24% y de su rendimiento de 25.23%, por lo que las exportaciones disminuyeron. Durante 2016, las 26 mil 856 toneladas generadas cubrieron 41.23% de los requerimientos nacionales, por lo cual se tuvo que importar de países como Ecuador (60.29% del

total), Costa de Marfil (21.08%) y Colombia (3.33%) para abastecer la industria (González S. I., 2008).

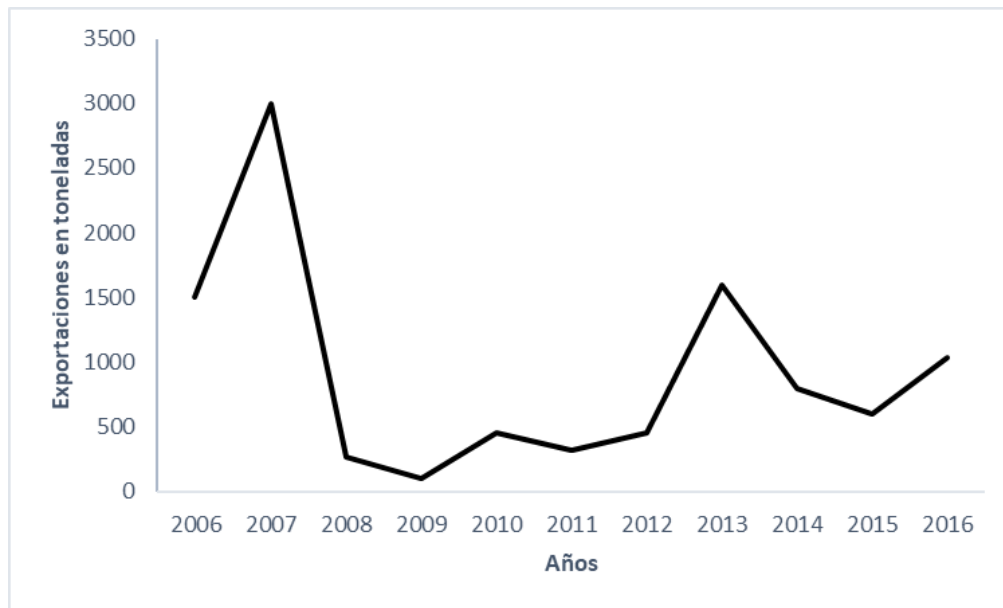
El cacao importado de los países anteriores se transforma en derivados de cacao como el chocolate en tablillas y otros alimentos preparados de cacao. Entre las empresas importadoras se encuentran marcas internacionales que se dedican a la comercialización de estos como Hershey's y MARS (Cacao Mexico, 2012).

Actualmente estas empresas han destinado parte de su capital para la restauración del cultivo de cacao en Tabasco y Chiapas en un proyecto a 10 años, y así frenar las importaciones provenientes de África; con la finalidad de que la materia prima de sus productos sea al menos 70% mexicana (Cacao Mexico, 2012).

En la gráfica 2 se muestran las exportaciones de cacao en grano de México en toneladas durante el período 2006-2016, en la cual se puede observar que posterior al año 2007 las exportaciones bajaron de 2 mil 998 toneladas a 270 toneladas en el 2008 lo cual representa una baja del 90% en las exportaciones. A partir de la gráfica se puede concluir que las exportaciones de cacao en grano de México han tenido variaciones con tendencia a la baja sin lograr alcanzar la cantidad exportada en el año 2007. Se puede explicar esta propensión debido a la enfermedad que ha atacado a los árboles cacaotales haciendo que el rendimiento por hectárea y por ende la producción obtenida disminuya, haciendo que las exportaciones en estricto sentido se reduzcan.

En México, más del 90% de la producción nacional es destinada al mercado mexicano cuyo destino principal son industrias y el restante es ubicado en el mercado de exportación, principalmente a los mercados de Estados Unidos y Europa (Claridades Agropecuarias, 2000).

Gráfica 2. Exportaciones de cacao en grano de México en toneladas durante el período 2006-2016.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2018.

Sin embargo, el cacao mexicano ha logrado entrar al mercado internacional durante varios años. En la tabla 4 se muestran los principales países a los que se exportó cacao en grano de México durante el período 2006-2016. De la tabla se excluyeron países como Canadá, Italia, España, Alemania, Suiza, entre otros; debido a que en algunos de los años del período mencionado tuvieron participación dentro de las exportaciones, pero no continuaron siendo un destino constante.

De igual forma se omitieron países como Nueva Zelanda, Suecia, Australia, Austria, entre otros; debido a que el porcentaje de las exportaciones fue inferior a 1%. Como se puede observar, los principales destinos de las exportaciones de cacao en grano de México son Estados Unidos, Francia y Bélgica. Bélgica presentó una tendencia creciente a partir del año 2008 y para el año 2016 alcanza su punto máximo representando casi el 70% de las exportaciones de cacao en grano de México, siendo un país de destino potencial para las exportaciones del cacao en grano mexicano. Asimismo, Bélgica, durante el período 2006-2016, fue el país que sumó más ganancias para el país aportando 10 millones 111 mil 985 dólares.

Las exportaciones a los Estados Unidos llegaron a representar el 57% del total de las exportaciones de cacao en grano mexicano. También se puede observar que, en el año 2010 el precio por tonelada de cacao en grano exportado fue el más alto de \$ 3,280.41, sin embargo, fue uno de los años donde se exportó menor cantidad de cacao (322 toneladas); a diferencia del año 2007 que presenta uno de los precios más bajos con \$ 1,998.45 y se exportaron 2,939 toneladas. A raíz de esto se puede concluir que el precio juega un papel importante al momento de exportar la producción de cacao.

Por otra parte, se muestra la variación del precio en dólares por tonelada de cacao exportado de México, para los años en los que el precio tiene tendencia a disminuir puede ocurrir debido a que, contemplando la gran cantidad de productores de cacao a nivel mundial puede haber un exceso de oferta y por lo tanto los precios bajan o por otro lado puede ser que en el año de la producción que se exportó no se hayan cumplido con todas las normas de calidad requeridas y el precio se inferior.

Según el ICCO (2014), cuando hay tendencia al aumento del precio recibido puede ser porque aquellos países que se consideran productores de cacao fino o “prime” como lo es México, reciben un precio internacional superior en comparación con otros países a pesar de que no produzca volúmenes parecidos a los grandes productores y exportadores como Costa de Marfil, Ghana, Ecuador e Indonesia, debido a que se considera escaso y de calidad o gama alta.

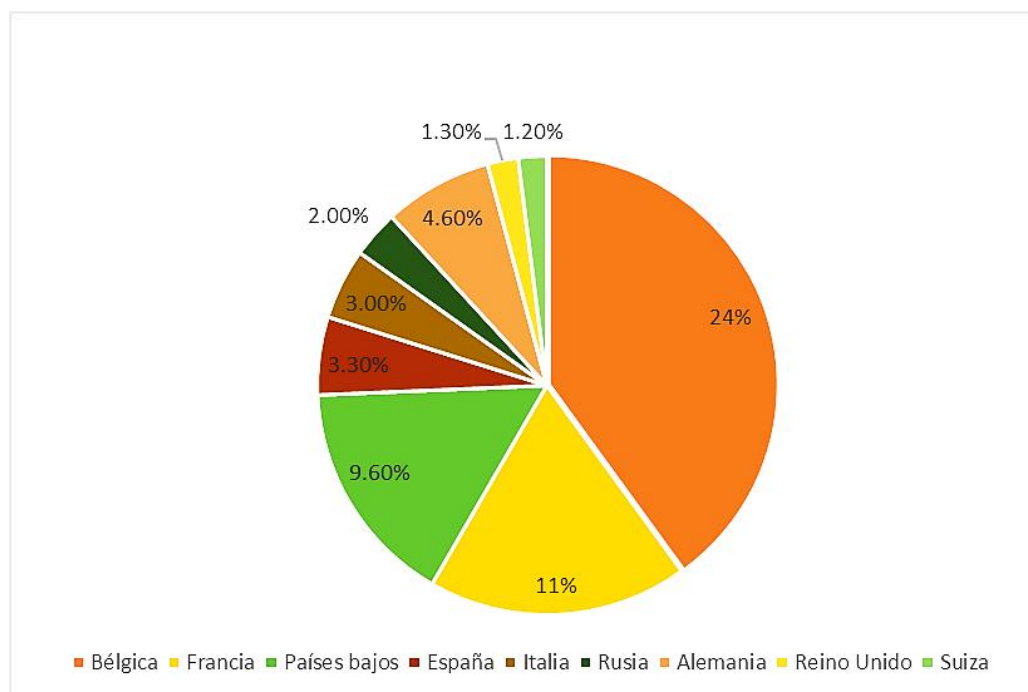
Tabla 4. Países destino de las exportaciones de cacao en grano de México y su aportación en porcentaje y dólares durante el período 2006-2016.

Principales países destino de las exportaciones											
Año	Precio por tonelada	Total de exportaciones al resto del mundo en toneladas	Estados Unidos			Bélgica			Francia		
			Toneladas	Ingreso en dólares	Porcentaje	Toneladas	Ingreso en dólares	Porcentaje	Toneladas	Ingreso en dólares	Porcentaje
2006	1599.05	1505.89	165.64	\$264,879.27	11%	75.2945	\$120,399.67	5.1%	88.84	\$142,071.61	5.9%
2007	1998.45	2939.78	1,675.67	\$3,348,752.00	57%	285.15	\$569,875.34	9.7%	734.94	\$1,468,750.83	25%
2008	2597.43	227.53	29.57	\$76,829.12	13%	52.33	\$135,928.44	23%	81.91	\$212,757.56	36%
2009	2890.4	71.62	20	\$60,033.02	29%	25.78	\$74,523.76	36%	23.6	\$68,313.44	33%
2010	3241.32	467.09	36.9	\$119,605.00	7.9%	233.54	\$756,977.87	50%	168.15	\$545,027.96	36%
2011	3280.04	322.56	38.7	\$126,937.55	12%	170.95	\$560,722.84	53%	74.18	\$243,313.37	23%
2012	2391.86	412.65	94.9	\$226,987.51	23%	165.06	\$394,800.41	40%	94.9	\$226,987.51	23%
2013	2439.07	1613.32	177.46	\$432,837.36	11%	726	\$1,770,764.82	45%	225.86	\$550,888.35	14%
2014	3238.75	868.02	79.85	\$258,614.19	9.2%	364.56	\$1,180,718.70	42%	364.56	\$1,180,718.70	42%
2015	3134.63	546.56	142.1	\$445,430.92	26%	196.76	\$616,769.80	36%	109.31	\$342,646.41	20%
2016	2892.16	2028.40	223.12	\$645,298.74	11%	1,359.02	\$3,930,503.28	67%	324.54	\$938,621.61	16%
Suma				\$6,006,204.68		Suma	\$10,111,984.93		Suma	\$5,920,097.34	

Fuente: Elaboración y cálculos propios con base en OEC y FAO 2016.

De acuerdo con la Organización para la Alimentación y Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) en 2010 Europa fue el mayor importador de cacao en grano representando poco más del 60% de las importaciones mundiales. En la gráfica 3 se muestran los principales países importadores de cacao en grano de México del continente europeo durante el año 2016. Se seleccionaron los países del continente europeo debido a que a nivel mundial son los mayores importadores de cacao e incluso consumidores de chocolate. Como se puede apreciar, entre los primeros 3 lugares se encuentran los Países Bajos, Alemania y por último Bélgica. Por lo tanto, se puede concluir que México exporta cacao en grano a uno de los principales países importadores de éste. Sin embargo, según datos del Observador de la Complejidad Económica (OEC, por sus siglas en inglés), en 2016 el porcentaje de importaciones de granos de cacao en Bélgica de origen mexicano fue apenas el 0.12% y para Francia el 0.059%. Si se contrasta con el porcentaje que representa para México las exportaciones hacia ambos países, Bélgica y Francia parecen ser un mercado potencial en el continente europeo, sin embargo, falta la creación de una ventaja competitiva de las empresas mexicana que exportan el cacao en grano.

Gráfica 3. Principales países europeos importadores de cacao en grano de México durante el período 2006-2016.



Fuente: Elaboración propia con base en OEC, 2016. *Se excluyeron países cuyas importaciones fueron inferiores al 1%.

En el marco del TLCAN y la apertura del mercado, a partir del 2001 los productos derivados del cacao como los chocolates y golosinas que contienen chocolate de origen estadounidense, entran al país sin aranceles; sin embargo, Estados Unidos mantiene el arancel de importación del 5% para el cacao en grano de origen mexicano (Lauck, 2005). Esto representa una desventaja para las empresas nacionales que producen y exportan su producción de cacao a los Estados Unidos, pues su exportación se ve limitada por los aranceles de importación mientras que las industrias de Estados Unidos no pagan arancel por la exportación sus productos derivados del cacao a México sin consecuencias.

La SAGARPA y la Secretaría de Economía han introducido una política orientada a cubrir el déficit por estas importaciones de grano de cacao asignando cupos (libres de arancel) para las empresas industriales, vigentes en la temporada de escasa producción nacional, quienes están obligados a comprar toda la producción nacional

independientemente de su precio y calidad durante el resto del año (Ocampo, Ríos, & Soria, 2012).

Por otra parte, la desregulación de los precios a partir de 1989, indica que el cacao en grano se encuentra al libre juego del mercado nacional e internacional. Los dos principales mercados para el cacao en grano se encuentran localizados en Nueva York (The New York Stock Exchange) y Londres (London Terminal Commodities Market). Estos operan bajo dos modalidades: en los mercados actuales o físicos y, los contratos a futuros y opciones (Quintero L., 2015).

Los precios internacionales del cacao se establecen de acuerdo con la oferta y la demanda del rubro en el mercado mundial. Existen factores determinantes de los precios mundiales del grano relacionados con la oferta y la demanda. Entre ellos los más importantes son los factores climáticos adversos al cultivo, las expectativas de los productores y consumidores sobre el comportamiento del mercado del grano, entre otros (Quintero & Diaz, 2004).

No obstante, la incidencia de estos factores en el mercado depende de la participación del país productor o consumidor que presente el conflicto. Por otra parte, la contracción en la producción y niveles de sobre oferta en los grandes países productores y exportadores incide directamente en la fijación de precios internacionales. Por el contrario, cuando se mantiene una tendencia a la disminución de los precios, los productores de cacao no se incentivan y abandonan las plantaciones para dedicarse a otros cultivos (Quintero & Diaz, 2004).

Así mismo, la calidad del grano es un factor importante en la fijación de los precios. De acuerdo con las exigencias del cliente importador, se establecen los casos de sobreprecio o descuentos. En aquellos contratos en los que el cacao no reúne las condiciones de calidad y entrega oportuna inicialmente establecidas, se aplica un descuento con base en el precio internacional del cacao. Dichas circunstancias han

conducido al desprestigio y escasa confiabilidad en este tipo de proveedores, donde entra el ejemplo de la producción de cacao mexicano, cuyas consecuencias negativas para los países proveedores se traducen en menores precios percibidos aunado a la merma de sus exportaciones (Quintero & Diaz, El mercado mundial del Cacao, 2004).

Se puede concluir que los productores mexicanos no han logrado competir con los grandes países productores en el mercado internacional debido a la escasa oferta, sobre todo en un país en el que existe la constante tendencia a la importación del cacao.

Como se mostró en la gráfica 1, el precio del cacao mexicano excede la media mundial y la internacional, siendo el precio por tonelada de cacao de origen mexicano de \$ 2, 932 dólares, pero de acuerdo con las normas de la ICCO, si en el año de la producción se presentó alguna anomalía que demuestre el incumplimiento de las normas de calidad o por alguna enfermedad que presente el árbol cacaotal, el precio de exportación pagado será igual al de la media de otros productores e incluso inferior.

Dicha problemática acerca de los precios a los que los productores se han enfrentado al momento de comercializar el cacao tanto en el mercado nacional como internacional, terminan por desalentar la continuidad de la producción y disminuir las exportaciones.

Por otra parte, el mercado internacional del cacao se encuentra en expansión, puesto que el valor que representó en el 2015 fue de \$304 millones de dólares americanos (USD) lo que significó para los productores un incremento de \$100 a \$300 USD por tonelada. También existe una tendencia marcada por los sabores regionales latinoamericanos y está aumentando más rápidamente que cualquier otro segmento. Además, la venta de productos con calidad “Comercio Justo” (FAIRTRADE) sigue impulsándose en el mundo. Dicha certificación está siendo el

diferenciador para con ello ganar la confianza del consumidor. En este sentido, la ética y la sostenibilidad, serán parte importante en las tendencias del mercado internacional del cacao. Aunado a esto, existe una tendencia en la transformación del Cacao en productos de alto valor agregado (productos gourmet), lo cual puede generar una nueva configuración de empresas fabricantes de chocolate para los próximos años y de igual forma impactar a nivel local, nacional o internacional favoreciendo a los productores de este cultivo (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

De igual importancia, los grandes compradores (empresas transformadoras) de cacao están haciendo negocio a través de las compras físicas (concentración), pensando que el negocio está en el precio del futuro del cacao o bien pueden hacer negocio adquiriendo actualmente cacao a menor precio y aprovechando las variaciones que ocurren a la baja del mismo, en este caso, la materia prima es negocio para los grandes corporativos, pero no para el productor. De la misma forma la expansión de este mercado puede verse influenciada en gran parte por la variación en los precios causado posiblemente por las diversas problemáticas que atraviesa el sector relacionados con la producción, o bien por la volatilidad de los mercados financieros (fluctuaciones de los *commodities*), el valor del cacao en los mercados, está entrando a una etapa de variaciones en los precios de compra, aspecto que genera un alto riesgo en la comercialización del mismo por parte de los productores. Esto podría resolverse si se generan mecanismos de transformación centrados en la integración de estructuras de transformación (generación de valor) en los países productores de cacao (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

Situación actual y producción de cacao para el estado de Tabasco

Cómo se mostró anteriormente, en México los productores de cacao se distribuyen en cuatro Estados de la República, entre ellos el principal productor y exportador del grano es el Estado de Tabasco. En la Gráfica 4, se presenta la producción de cacao a nivel nacional y para el estado de Tabasco durante el período 2003-2016, pues como se pudo observar en la tabla 3, Tabasco es la entidad que en todos los rubros de producción y exportación tiene una mayor participación a nivel nacional. La gráfica demuestra que más del 50% de la producción nacional de cacao durante el período 2000-2016 es proporcionada por Tabasco.

El Estado de Tabasco es el mayor productor y exportador nacional de cacao en grano, pues 10 de los 17 municipios se siembra cacao, los municipios de Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo concentran el 87% de la producción de la entidad. En el contexto productivo, debido a la enfermedad causada por la bacteria de la *moniliasis* en el año 2003 que ataca a los árboles cacaotales, los productores perdieron el 80% de su siembra (SAGARPA, 2017).

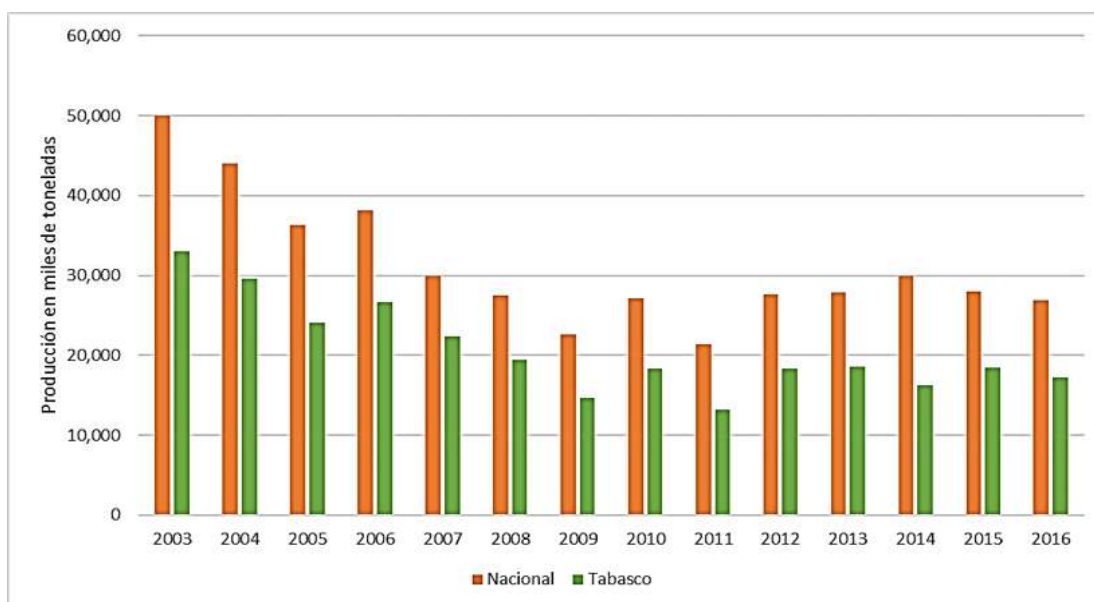
A partir de la gráfica 4 se puede decir que los puntos de quiebre para la producción nacional, y por ende para el estado de Tabasco, se presentan en el 2008 y en 2011. De 2006 a 2011 la producción nacional de cacao disminuyó en 56% pasando de 38 mil 150 toneladas a 21 mil 387 toneladas, por ende, la producción del Estado de Tabasco disminuyó de 26 mil 704 en 2006 a 13 mil 155 toneladas en 2011 lo cual representó una reducción del 49%.

Por otra parte, en el año 2003 toma presencia la enfermedad *moniliasis* que afecta la producción del cacao y se puede observar que a partir de ese año la producción fue disminuyendo de 49 mil 965 toneladas hasta 26 mil 856 para el año 2016, esto representa una reducción durante el período del 53% de la producción nacional, en

conclusión, la producción a partir del 2003 disminuyó año tras año. Del año 2009 en adelante la producción parece haber aumentado, sin embargo, la producción se mantuvo a un ritmo constante ya que no superan las 30 mil toneladas producidas.

De la gráfica se puede concluir que ha habido problemas de producción para el sector cacaotero en México, aunado a que, si la producción de cacao de Tabasco disminuye, la producción a nivel nacional se verá afectada ya que depende en más del 50% de la producción de los cacaoteros de Tabasco. En este contexto, si la producción a nivel nacional se ve afectada por el Estado de Tabasco, se verán afectadas las exportaciones estatales y nacionales.

Gráfica 4. Producción nacional y del estado de Tabasco de cacao en grano durante el período 2003-2016.



Fuente: Elaboración propia con base en SIAP, 2017.

Además, de las 60 mil 324 hectáreas sembradas en 2016, el total de la superficie no se encuentra mecanizada, 64.10% cuenta con tecnología aplicada a la sanidad vegetal, mientras que sólo el 9.42% del territorio sembrado con este cultivo contó con asistencia técnica y capacitación de los productores y recolectores (SAGARPA, 2017).

En la tabla 5 se muestra el porcentaje de las exportaciones de Tabasco en base a la producción estatal y a las exportaciones a nivel nacional, así como las utilidades que éstas generaron durante el período 2006-2016, la cual indica que el promedio de las exportaciones de cacao en grano a nivel nacional, son en un 84% por las exportaciones realizadas por el estado de Tabasco; de igual forma, el promedio las utilidades que las exportaciones del grano representaron para la entidad federativa fueron de 2 millones 084 mil 416 de dólares. Sin embargo, las exportaciones representan apenas el 4% con base a la producción, lo que indica que un 96% de la producción obtenida de Tabasco permanece para el mercado nacional.

Por otra parte, en el año 2011 se presentó el precio en dólares más elevado por tonelada exportada que fue de \$ 3, 280; en este mismo año las exportaciones únicamente fueron 269 toneladas y representaron 882 mil 330 dólares de ganancia en comparación con el año 2006 que presentó el menor precio en dólares por tonelada de \$ 1, 599 y se exportaron mil 335 toneladas que aportaron 2 millones 135 mil 115 dólares de utilidad.

En este sentido se puede concluir que, el hecho de que el precio en un año sea muy elevado no significará un mayor número de toneladas exportadas ni de mayores utilidades, sin embargo, la disminución de las exportaciones en dichos años puede deberse a una reducción en la producción, la demanda del mercado extranjero, la demanda nacional, el tipo de cambio, etc., sin embargo, a las empresas les conviene exportar una mayor cantidad de toneladas cada año.

El sector cacaotero representa el 18.1% respecto al valor que aporta el sector agropecuario al PIB del estado de Tabasco. Además, en el estado de Tabasco se encuentran 35 mil productores, 30 asociaciones, 40 empresas agroindustriales y la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC). Las plantaciones en general son de edad avanzada y de baja productividad, lo cual limita la cantidad de cacao exportada anualmente, además de que en las plantaciones se aplica un paquete tecnológico limitado por costo económico que no permite producciones superiores de 480 kilogramos por hectárea (SEDAFOP, 2017).

Tabla 5. Exportaciones de cacao en grano del Estado de Tabasco y su representación en base a la producción estatal y exportación nacional durante el período 2006-2016.

Tabasco						México	
Año	Producción en toneladas	Exportación en toneladas de Tabasco	Participación de las exportaciones en base a la producción	Precio en dólares por tonelada	Utilidad de las exportaciones en dólares	Exportaciones en toneladas de cacao en grano de México	Participación de las exportaciones de Tabasco en base a las exportaciones Nacionales
2006	26,704.8	1,335	5%	\$1,599.05	\$ 2,135,115.52	1,505.89	89%
2007	22,321.4	2,651	12%	\$1,998.45	\$ 5,297,890.95	2,939.78	90%
2008	19,437.9	160	1%	\$2,597.43	\$ 415,588.80	227.53	70%
2009	14,609.1	50	0.3%	\$2,890.40	\$ 144,520.00	71.62	70%
2010	18,320.5	416	2%	\$3,241.32	\$ 1,348,389.12	467.09	89%
2011	13,155.7	269	2%	\$3,280.04	\$ 882,330.76	322.56	83%
2012	18,339.7	382	2%	\$2,391.86	\$ 913,690.52	412.65	93%
2013	18,550.6	1,489	8%	\$2,439.07	\$ 3,631,775.23	1,613.32	92%
2014	16,269.6	804	5%	\$3,238.75	\$ 2,603,955.00	868.02	93%
2015	18,393.5	475	3%	\$3,134.63	\$ 1,488,949.25	546.56	87%
2016	17,281.0	1,406	8%	\$2,892.16	\$ 4,066,376.96	2,028.40	69%
		Promedio	4%	Promedio	\$ 2,084,416.56	Promedio	84%

Fuente: Elaboración y cálculos propios con base en UNPC, 2016, INEGI, 2016 y SAGARPA, 2016.

Su principal región productora de cacao es la zona de Chontalpa en Comalcalco, la cual representa el 97.24% de la superficie estatal dedicada al cultivo del cacao. Sin embargo, los productores de Chontalpa que se dedican al cultivo del cacao enfrentan diversos problemas como son: bajos precios y rendimientos menores a lo esperado, la comercialización y la escasa organización de las asociaciones

(Saldaña, 2010). Los productores han estado buscando alternativas y los apoyos de gobierno para enfrentar la enfermedad llamada moniliasis y esperan lograrlo mediante la modernización de los sistemas productivos (González S. I., 2008).

De acuerdo con datos de la Organización Internacional del Cacao, 2017 (ICCO) por sus siglas en inglés, Latinoamérica produce el 80% del cacao “prime” del mundo, entre los cuales el 70% y 100% de las exportaciones de cacao de países como Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Perú y México. El 100% de las exportaciones de cacao mexicano es “cacao fino de aroma” o sea prime o Premium, de este 100% el 80% es cacao cultivado en el estado de Tabasco, su producción corresponde a variedades de primera calidad especiales del cacao, lo que deriva a la existencia de un mercado internacional potencial ya que los principales países importadores del cacao en grano demandan este tipo de cacao, sin embargo, existen importantes desafíos para consolidar una posición competitiva de la región respecto a este segmento del mercado. (International Cocoa Organization, 2017).

Algunos productores cacaoteros de Tabasco han manifestado que aunado a los problemas de sanidad, las estrategias de comercialización que se han utilizado durante años para el comercio tanto nacional como internacional y los escasos apoyos otorgados por el gobierno para enfrentar la enfermedad de los árboles cacaotales, han estancado y deteriorado las ventas nacionales y las exportaciones del cacao para los productores (SAGARPA, 2017).

Sistema de comercialización del cacao en Tabasco

De acuerdo con la UNCTAD (2003), en los países productores de cacao existen, en términos generales, tres sistemas de comercialización:

1. La Junta de comercialización, sistema conocido como monopolios estatales de comercialización interna y externa del grano.

2. Los fondos de estabilización; a pesar de que presenta similitudes con la forma anterior, existe menos intervención por parte del Estado ya que el manejo físico del grano se encuentra en manos privadas.
3. El libre mercado; en él existen múltiples actores a lo largo de la cadena de comercialización. El Estado no ejerce controles directos sobre la comercialización y los precios son fijados de acuerdo con los que se establecen en el mercado internacional.

En México se manejan los tres sistemas de comercialización para todos los productores de cacao, la Junta de Comercialización funge como las asociaciones, en Tabasco es la Unión Nacional de Productores de Cacao, el Fondo de Estabilización funge como los centros de acopio locales y regionales, en Tabasco se encuentran 30 de los 60 registrados a nivel Nacional, y en el libre mercado actúan los productores que exportan directamente el producto (Foro Nacional Cacaotero, 2003).

Las asociaciones presentes en Tabasco tienen una infraestructura la cual les permite llevar a cabo la fermentación y secado del grano, estos a su vez, venden el grano seco a intermediarios o a la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC). Entre los ciclos 2001 y 2003, los principales acopiadores del grano de cacao fueron: la UNPC que acopió el 32.9% del volumen producido, después la empresa AMSA (Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V.) con 15.7%, AGROMERC con el 11% y ED & MAN con el 9.4%, con un total de 22,028 toneladas; esto es, el 69% de la producción regional, el 65% de la estatal y el 47% de la producción nacional; el resto de la producción estatal (31%) que no se acopió en los centros fue exportada directamente por los productores (Foro Nacional Cacaotero, 2003).

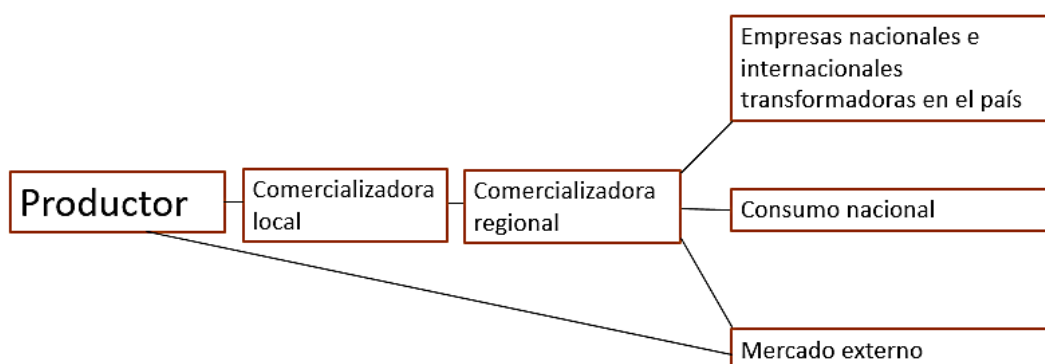
Por lo que más del 50% de las exportaciones a nivel estatal depende estrictamente de las asociaciones y los acopiadores, esto reduce la utilidad de los productores; mientras que menos de 300 productores logran beneficiarse de la exportación de

su producción al no depender de intermediarios, sin embargo, al no utilizar intermediarios no logran abarcar muchos mercados ni exportar más de 200 toneladas (aproximadamente) al año (Foro Nacional Cacaotero, 2003).

En la figura 1 se muestra a grandes rasgos el sistema de comercialización que sigue el grano de cacao producido a nivel nacional. Algunos de los productores venden su cosecha a las asociaciones a las que pertenecen, quienes fungen como centros de acopio y éstos a su vez lo comercializan a las empresas nacionales e internacionales que los transforman para, posteriormente, destinarlo al consumo nacional (México) y al mercado externo. Existen acopiadores regionales que exportan el cacao en grano a los países mencionados en la gráfica 2, quiénes lo transforman y por último llegan al consumidor final. La cantidad de intermediarios que participan en el sistema de comercialización ha provocado que el productor pierda cierto porcentaje de su utilidad al momento de la venta, además de que el proceso se haga más largo. Aunado a que los productores no reciben el precio real por el producto, independientemente del mercado al que se destine.

La cantidad de agentes que intervienen para los productores que exportan directamente su producción se reduce a la mitad en comparación a los productores que dependen de los acopiadores y las asociaciones, no obstante, no todos los productores logran exportar de manera directa su producción, lo que ralentiza la exportación provocando que la oferta para el mercado externo se reduzca y por ende la demanda del cacao mexicano, ya que no se logra cumplir con las necesidades de los países externos y las empresas transformadoras nacionales e internacionales.

Figura 1. Sistema de comercialización del cacao en México.



Fuente: Elaboración propia con base en SAGARPA, 2017.

Precios internacionales del cacao

En relación a los precios internacionales del cacao, en un informe de SAGARPA (2014), argumenta que una posible razón para el bajo porcentaje de las exportaciones de cacao en grano es debido a la poca producción de Tabasco, ya que, debido a la enfermedad de los árboles cacaotales expresada anteriormente se ha perdido la credibilidad como principal proveedor de dicho producto. Como se mostró en la gráfica 2, tanto la producción como las exportaciones no se han frenado, sin embargo, ha habido ocasiones en las que los productores han percibido un precio inferior por su producción debido a la poca credibilidad del cacao de origen mexicano que se tiene a nivel internacional por los altibajos en la producción a través de los años.

Por lo tanto, aunque en Tabasco se produzca el 67% del cacao fino del país, sigue estando sujeto a los precios internacionales provocando que los productores del grano dependan en gran medida de éstos. Sin embargo, aunque la calidad del cacao cosechado sea alta, la cantidad que se produce y se exporta no ha sido suficiente para cumplir con la demanda de los principales países importadores

haciendo que México y por ende Tabasco no sea el principal proveedor de los países importadores.

Aunado a los precios internacionales, el cacao está sujeto a los costos de producción que reflejan los bajos rendimientos por hectárea, según datos de SAGARPA (2005) la media de los costos de producción nacionales fueron alrededor de \$ 705 dólares por tonelada, mientras que en Costa de Marfil, quien es el mayor productor y exportador a nivel mundial por tener rendimientos por hectárea superiores y ventajas de escala, sus costos fueron de \$ 452 dólares por tonelada o por ejemplo de Brasil, quien es el principal productor de Latino América, fueron \$506 dólares por tonelada. De esto se puede concluir que los productores de cacao mexicano no logren tener una ventaja comparativa debido a los altos costos de producción en cuanto a precios internacionales.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

El contexto presentado previamente, permite ubicar la importancia de la producción de cacao en México y más aún para el estado de Tabasco, que a pesar de las barreras biológicas que ha presentado el sector cacaotero la producción ha continuado, aunque no en la misma cantidad a lo largo de los años. El cacao es un negocio mundial, pero las exportaciones en base a la producción obtenida por el estado de Tabasco a lo largo de los años no han logrado cumplir la demanda internacional e incluso la nacional, esto ha provocado que el acceso directo para las empresas productoras y exportadoras a los mercados internacionales sea complicado, aunado a que más del 80% los productores dependen de los intermediarios para exportar su producción.

Si bien es cierto, uno de los principales problemas de las bajas exportaciones está ligado a los bajos niveles de productividad con tendencia a disminuir a través de los años, además de los problemas que esta conlleva, como los altos costos de producción que a su vez se traduce en una reducción de la utilidad y la variación en el precio en contra de los productores pueden llegar a sufrir

A pesar de estos factores, el cacao de Tabasco es considerado fino o de aroma, siendo este el de mejor calidad, cuya demanda es la principal por el mercado externo además de que es el que puede vender a un precio más elevado debido a sus características. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con las certificaciones internacionales necesarias para que su producción sea considerada con el tipo de calidad “alta”.

Por otra parte, existe un mercado potencial en Europa, como se mostró en la gráfica 2, los principales y constantes importadores de cacao en grano producido en México son Bélgica y Francia, pero podrían sumarse Alemania, Suiza, España e Italia, quienes son de los principales países importadores del cacao en grano.

El crecimiento de las exportaciones del cacao producido en Tabasco ha dependido de la productividad, el grano cosechado cumpla con las normas internacionales del cacao para poder ser exportado, el precio internacional o el precio de exportación que se maneja al momento de hacer la negociación y los canales de distribución; lo cual a su vez se traduce en una deficiente competitividad para las empresas que se dedican a la producción y a la exportación directa de este producto. Ya que aquellos productores que utilizan intermediarios se favorecen al no tener que realizar ellos propiamente todo el proceso que conlleva la exportación. Sin dejar de lado que las exportaciones se han enfocado a únicamente tres países, lo cual indica una falta de la diversificación del mercado.

Pregunta de investigación

¿De qué manera se pueden incrementar las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del Estado de Tabasco?

Objetivo

De acuerdo con Hernández (2010), el objetivo señala a lo que se aspira durante el desarrollo de una investigación de carácter científico y debe expresarse con claridad, pues es la guía de estudio.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es investigar el problema de las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del Estado de Tabasco en México y plantear una propuesta de solución que pueda favorecerlas.

Hipótesis

Las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco se pueden incrementar mediante el aumento de la competitividad y a través de la diversificación del mercado de exportación.

Variable dependiente:

Y= Incremento de las exportaciones.

Variables independientes:

X₁= Competitividad

X₂= Diversificación del mercado de exportación.

Por lo tanto: si X₁, X₂ → Y

Justificación

El cacao es uno de los principales *commodities* comercializados a nivel mundial, pues representa la materia prima por excelencia para la producción de chocolate de varias empresas trasnacionales que tienen presencia en numerosos países. Para México el cacao representa un valor cultural a lo largo de su historia, pues es uno de los frutos que México aportó al mundo, además de que el cacao es la materia prima para la industria del chocolate que es una de las industrias más grandes y con más consumidores a nivel mundial.

Los altibajos de la producción y las exportaciones de cacao durante los años han puesto en duda a los productores sobre continuar con el cultivo o cambiarlo por uno más rentable, sin embargo, por el carácter cultural que este cultivo significa para el país, nace la necesidad de poder recuperar su rentabilidad y prestigio a nivel internacional incentivando el aumento de sus exportaciones por medio del incremento de la producción. A pesar de ello, el cacao mexicano no ha dejado de tener presencia en el mercado internacional, pues en el mercado extranjero el cacao mexicano es considerado de calidad fina, el cual es demandado principalmente para la elaboración de derivados del cacao del tipo gourmet.

En México alrededor de 37,000 productores dependen de dicho cultivo ubicados en los estados de Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Guerrero. La producción de cacao del estado de Tabasco representa más del 60% de la producción nacional, por lo que se considera el líder en producción en México. De este cultivo depende el sustento de miles de familias, además el sector cacaotero aporta el 18.1% del PIB de Tabasco.

Los productores de Tabasco han tratado de resistir las consecuencias de las bajas exportaciones de cacao en grano causada por la inconstante producción a través de los años por distintos factores, entre ellos: el manejo de enfermedades que atacan a los árboles cacaotales, los altos costos de producción, la falta de

tecnificación en el cultivo, la mala organización de las asociaciones que los constituyen y el más representativo. En el mercado externo las empresas productoras y exportadoras ubicadas en Tabasco no han logrado consolidarse de manera competitiva ni se han podido posicionar como principales proveedores del cacao para otros países.

Con el logro del objetivo de la investigación se podría dar la pauta para reactivar el sector cacaotero del estado de Tabasco e incluso encaminar a otros estados productores de tal manera que dicho sector vuelva a ser rentable no sólo a nivel regional sino nacional.

El resultado de la presente investigación beneficiaría a las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco, quienes pertenecen a uno de los estados más marginados del país; por lo que el desarrollo y resultados de la investigación podrían otorgar una base que permita brindar los beneficios a dichas empresas en base a mejoras dentro de su producción logrando un aumento en su productividad e incluso la creación de economías de escala dentro de su empresa otorgándoles mayor rentabilidad y logrando la expansión su mercado a nivel internacional, además los resultados obtenidos serían de ayuda a otros productores de bienes agroalimentarios producidos en México o en otros países que se encuentren sub-explotados y sean potencialmente rentables para la economía nacional o regional, así como para su preservación cultural y ambiental.

Por otro lado, los frutos de esta investigación podrían reanimar tanto el sector cacaotero en Tabasco lo que podría ocasionar que los productores estatales de plátano, otro fruto el cual Tabasco también es el principal productor y exportador a nivel nacional, dejarán su cultivo por trasladarse al del cacao dejando entonces el sector bananero descuidado. Además, los requisitos para el aumento de la productividad de las empresas productoras y exportadoras de cacao podrían demandar recursos humanos, tecnológicos y económicos del gobierno que dejarían otras necesidades del estado de similar o mayor importancia sin atender.

Método

El método que se utilizará en la presente investigación es el método científico. Kerlinger (1981), define el método científico como: "el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre varios fenómenos". A su vez, Bunge (2004) señala que es la estrategia de la de la investigación para buscar leyes. Por último, R. Sierra (1985, p. 206), dice que el método científico consiste en formular cuestiones o problemas sobre la realidad del mundo y los hombres, con base en la observación de la realidad y las teorías ya existentes; en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlos o verificar con la misma realidad estas soluciones a los problemas mediante la observación de los hechos que ofrezca, la clasificación de ellos y su análisis

Se puede concluir que el método científico consiste en realizar una secuencia de pasos de manera ordenada para poder cumplir con el objetivo de la investigación.

El método científico comprende una serie de etapas en la cual se basará esta investigación y de acuerdo con Hernández (1999) son:

1. Definición y planteamiento del problema. Se afina la idea de investigación y se estructura formalmente. Posteriormente, se formula la pregunta de investigación, el objetivo, se plantean las hipótesis en base a las variables detectadas en el planteamiento del problema y, por último, se justifica el planteamiento y su necesidad de estudio.
2. Elaboración del marco teórico, se basa en la revisión de la literatura para obtener y seleccionar información y las teorías que darán soporte a la investigación.
3. Trabajo de campo, que consiste en la obtención de la información necesaria en el lugar y con los sujetos de la investigación.

En este punto se seleccionan las herramientas para la recopilación y análisis de los datos. Para la recopilación de la información de esta investigación se

aplicará un cuestionario y posteriormente se procesará la información obtenida en el software SPSS.

4. Análisis de la información, una vez obtenida y procesada la información se procede a analizar los resultados, donde se le da un significado más profundo.
5. Reporte de resultados, se entregan las conclusiones de los datos analizados y se puede incluir propuestas y estrategias para el problema de investigación.

Parte II. Marco teórico

El marco teórico provee la literatura revisada y sustentada científicamente para poder fundamentar la investigación, en el cual se abordan las principales teorías y modelos realizados por diferentes autores respecto a las variables de la presente investigación que funjan como una referencia para posibles conclusiones.

Para fines de esta investigación se aborda un capítulo por cada variable, comenzando por la variable dependiente, incremento de las exportaciones; sobre la cual se exponen los modelos teóricos revisados. Siguiendo por las variables independientes: competitividad y diversificación de mercados. Se enlista sobre la competitividad, sus principales teorías, modelos y formas de medición; desarticulándola en productividad, precio, calidad y canales de distribución, sobre las cuales, también se hace una revisión teórica y se expone la importancia de cada una en relación con el incremento de las exportaciones. Por último, se expone sobre la variable diversificación de mercado; sus principales modelos, formas de medición y su impacto sobre la variable dependiente.

Capítulo 1. Modelos teóricos orientados al Incremento de las Exportaciones.

Negocios Internacionales

Desde que se formaron las primeras fronteras nacionales, los negocios internacionales han sido realizados por naciones e individuos. En muchos casos, los negocios internacionales mismos han sido una fuerza importante para conformar fronteras y cambiar la historia del mundo (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007).

Los negocios internacionales consisten de transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas, que a menudo se interrelacionan. Las formas básicas de negocios internacionales son el comercio de

importaciones y exportaciones y la inversión extranjera directa. Esta última se realiza de diversas formas, incluyendo subsidiarias de propiedad total e inversiones conjuntas. Adicionalmente existen otros tipos de negocios internacionales como son el otorgamiento de licencias, franquicias y contratos de administración (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007).

Los negocios internacionales son importantes y necesarios porque el aislacionismo económico se ha vuelto imposible. Dejar de participar en el mercado global asegura a una nación la caída ante una influencia económica y calidad de vida en deterioro para sus ciudadanos, además, ofrecen nuevos mercados a las compañías. Desde la década de 1950, el crecimiento del comercio y las inversiones internacionales han sido sustancialmente más grandes que el crecimiento de las economías domésticas (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007).

La tecnología sigue incrementando el alcance y la facilidad de realizar negocios internacionales, apuntando a un mayor potencial de crecimiento en el futuro. Una combinación de negocios domésticos e internacionales, por tanto, presenta más oportunidades para la expansión, crecimiento e ingresos de lo que representan los negocios domésticos solos. Los negocios internacionales ocasionan el flujo de ideas, servicios y capital en todo el mundo, además ofrecen nuevas elecciones para los consumidores. Permiten la adquisición de una más amplia variedad de productos, tanto en términos de cantidad, como de calidad y hacerlos a precios educidos a través de la competencia internacional. Los negocios internacionales facilitan la movilidad de factores de producción y presenta desafiantes oportunidades de empleo a individuos con habilidades profesionales y empresariales, reasignan recursos, hacen elecciones preferenciales y cambian las actividades a nivel global (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007).

Las actividades de los negocios internacionales no benefician a todos al mismo grado; pueden traer beneficios y oportunidades para algunos, provocando retrocesos y problemas a otros. La empresa internacional y sus gerentes, así como

los consumidores de productos y servicios internacionales necesitan comprender cómo hacer que la globalización funcione para ellos, y como asegurar que estos beneficios estén disponibles para una amplia variedad de personas y países. Por tanto, como una oportunidad, como un reto, los negocios internacionales son de importancia vital para países, compañías e individuos. Las empresas participan en los negocios internacionales para: expandir sus ventas, adquirir recursos y reducir riesgos, generalmente (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007).

Las ventas de una empresa dependen del deseo y de la capacidad de compra de los consumidores para adquirir sus bienes o servicios. Existen más consumidores potenciales en el mundo de los que se pueden encontrar en un solo país. Ahora bien, las ventas más altas por lo general crean valor, pero solamente si los costos de realizar las ventas adicionales no aumentan en forma desproporcionada. De hecho, las ventas adicionales en el extranjero podrías permitir a una empresa reducir sus costos por unidad al repartir los costos fijos entre un mayor número de ventas. Debido a costos unitarios más bajos, puede aumentar las ventas aún más. Así que expandir las ventar es un motivo importante para ampliarse hacia los mercados internacionales. Por otra parte, los productores y distribuidores buscan productos, servicios, recursos y componentes de países extranjeros. También buscan cualquier cosa que logre crear una ventaja competitiva (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007).

Habiendo expuesto la importancia y algunos de los beneficios de los negocios internacionales, para fines de esta investigación resulta imprescindible su realización de, dado que el comercio exterior de bienes y servicios es parte de éstos.

Antecedentes de Negocios Internacionales en México

México hizo su debut en los mercados internacionales durante el Porfiriato con la exportación de algunos productos primarios como fueron el henequén, caña, tabaco y caucho. La industrialización en ese periodo continuó vía la explotación de

minerales y con el surgimiento de la metalurgia mediante la fundición de plata, cobre y plomo. El sector manufacturero estuvo conformado en ese periodo fundamentalmente por empresas textiles. Ese incipiente modelo de crecimiento estaba orientado al exterior y se sustentaba en la atracción de inversión extranjera directa y la exportación de bienes primarios con escaso o nulo contenido de valor agregado (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

El modelo se mantuvo durante las primeras cuatro décadas del Siglo XX y sería desplazado únicamente gracias a la influencia que ejerció la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en países latinoamericanos a finales de la década de los 40 y durante los 50, al recomendar a los países de la región, la adopción de un modelo de crecimiento basado en la sustitución de importaciones (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

El país adoptó a mediados del Siglo XX el modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones. En ese periodo las tasas de crecimiento del país fueron aceleradas y se logró establecer una base industrial que, si bien a la larga resultó ineficiente, en principio transformó al país en una economía de industrialización incipiente. Este modelo de crecimiento hacia adentro, socavó totalmente los esfuerzos de exportación de las empresas nacionales. Aunque dicho modelo brindó al país algunos periodos de alto crecimiento con estabilidad, desafortunadamente al agotarse en 1982, se había propiciado un mercado interno sobreprotegido, de sesgo anti-exportador, con una industria ineficiente, productora de bienes de baja calidad y alto precio, incapaz de competir en el exterior (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

Agotado el modelo de sustitución de importaciones, México adoptó uno nuevo basado en la apertura con estabilidad macroeconómica. Dicho modelo de “crecimiento hacia afuera” cambió totalmente las estrategias gubernamentales de impulso al desarrollo, sustituyó completamente la política de “crecimiento hacia adentro”, y abrió las fronteras a la competencia del exterior. El nuevo modelo eliminó

el exagerado proteccionismo comercial que había existido durante el periodo de sustitución de importaciones y flexibilizó notablemente el régimen impuesto por la estricta ley de inversión extranjera vigente hasta ese momento (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

El nuevo modelo proporcionó al país una importante base exportadora, le permitió atraer flujos de inversión extranjera y brindó una fuerte competitividad a las exportaciones gracias a la suscripción de tratados de libre comercio con diversos países y bloques regionales. Gracias a dichos tratados, México encontró un camino con menos obstáculos hacia el mercado externo (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

La estrategia de suscribir acuerdos de libre comercio surgió cuando el gobierno se percató de que los beneficios del ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), eran insuficientes para aprovechar las ventajas de la liberalización comercial efectuada a partir de 1983, y que las naciones exportadoras de capitales de Europa y Asia se resistían a traer flujos de inversión directa a México. La suscripción de un acuerdo de libre comercio con América del Norte fue la mejor forma de maximizar los beneficios de la liberalización comercial a través del incremento de las exportaciones de México y el aumento de la inversión estadounidense hacia México. América Latina se veía también como una opción viable para este fin (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

El Acuerdo de Libre Comercio con Chile y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que entraron en vigor en 1992 y 1994 respectivamente, dieron inicio a una nueva época en la que México decidió adoptar el libre comercio para lograr que nuestras exportaciones de bienes y servicios y las corrientes de inversión fueran más intensas, ordenadas y equitativas para beneficio de consumidores e inversionistas de los países firmantes. Los resultados fueron positivos. Después de que tan sólo 15 años antes, México no figuraba como un país destacado en el

comercio mundial, para 1997 México se había convertido ya en potencia exportadora (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

A partir de 1983, el sector exportador fue gradualmente convirtiéndose en el motor de crecimiento de la economía mexicana y se ha mantenido así hasta este momento. Sin embargo, poco a poco se ha podido observar que el modelo ha comenzado a mostrar signos incipientes de agotamiento, ante el deterioro de las preferencias arancelarias negociadas originalmente y el surgimiento de países en desarrollo que cada vez basan más su competitividad en innovación y desarrollo tecnológico, como son Brasil, Rusia, India, China, Corea y Sudáfrica. Dichos países no siguieron una estrategia de negociación de acuerdos de libre comercio para aumentar su competitividad, sino que prefirieron implementar importantes estrategias de fomento industrial en sectores e industrias de alto potencial y crecimiento, favoreciendo el incremento de la productividad, la innovación y el desarrollo tecnológico (Fundación Premio Nacional de Exportación A.C., 2014).

1.1 Teorías de comercio internacional

En este apartado se abordan las teorías del comercio internacional las cuales hacen referencia a los beneficios del comercio, y sus aportaciones para el desarrollo y crecimiento de las naciones, destacando la importancia de diversificar los mercados e incrementar el flujo comercial.

A lo largo de la historia se ha tratado de explicar la riqueza de las naciones a través de varias teorías, desde los mercantilistas en el siglo XVI cuando se habló acerca de la acumulación de oro y su evolución con la explicación del crecimiento a través de las diversas ventajas que tiene un país sobre otro, las similitudes entre los países, las economías de escala y finalmente la competitividad, han tratado de darle explicación a esta situación, cada una adaptándose al contexto de la época en las que se desarrollaron.

Teoría mercantilista

La relación entre el crecimiento de la economía y el comercio internacional ha sido un tema que siempre ha estado presente en el debate económico. En el siglo XVI, los mercantilistas habían enfocado su atención en las ventajas económicas de mantener una balanza comercial favorable, para así asegurar la acumulación de metales preciosos en la economía. El mercantilismo fue predominante durante el siglo XVI durante esa época el comercio era la variable más estratégica ya que se le consideraba un juego de suma cero donde el superávit comercial de un país representaba el déficit de otro. La teoría suponía que al exportar más su balanza comercial sería superavitaria y con esto entrarían más metales y por consiguiente sería más rico (Allen, 1988).

Para promover una balanza comercial favorable, los mercantilistas abogaron por una regulación gubernamental del comercio mediante aranceles, cuotas y otras políticas comerciales para minimizar las importaciones con el fin de proteger la posición comercial de una nación. Según Heckscher (1994), la acumulación de metales era un requisito para que las naciones pudieran cumplir con tres objetivos: financiar la consolidación del poder del Estado mediante guerras; mantener la economía doméstica estimulada; y superar la escasez de dinero (Appleyard, 2005).

Desde esta época mercantilista, se reconoció que el crecimiento de las exportaciones es crucial para cualquier país, ya que otorga diversos beneficios de naturaleza macroeconómica como la generación de divisas, la contribución al empleo y al crecimiento del PIB, de la misma manera, el tamaño pequeño de muchos países en desarrollo y su escaso poder de compra hacen necesario explorar mercados de mayor escala (Carbaugh, 2011).

Bajo los supuestos mercantilistas, la importancia en la cooperación para el comercio, gira únicamente en torno a un sentido unilateral, en donde se busca el

beneficio sobre la acumulación de metales, sin importar la relación de compra venta. La diversificación del comercio se determina por la búsqueda de incremento en las ganancias (Allen, 1988).

Una de las principales críticas a los mercantilistas se fundamentó en su punto de vista estático de la riqueza del mundo, lo cual implicaba que las ganancias generadas por el comercio de una nación venían a costa de sus socios comerciales, y por ende, no todas las naciones podían disfrutar, de forma simultánea, de los beneficios del comercio internacional (Humphrey, 1999).

La teoría mercantilista se basa en un pilar muy importante que es el incremento de las exportaciones de un país, con la finalidad de obtener más ganancias y lograr diversificar el mercado, es aquí donde se encuentra la importancia de esta teoría en la presente investigación. Ya que se centra en incrementar las exportaciones de los bienes, en este caso se puede tomar para fines de esta investigación, como la importancia que tiene para México el que Tabasco pueda incrementar sus exportaciones de cacao traduciéndose en mayores ganancias para las empresas productoras y exportadoras y, por ende, para un estado como tal. Paralelamente mejorando su posición competitiva a nivel internacional teniendo presencia en un mayor número de mercados internacionales.

Teorías clásicas del comercio internacional

Los economistas clásicos sostenían que el comercio internacional permite incrementar el bienestar de los ciudadanos de todos los países involucrados en el comercio en el corto plazo y permite expandir los mercados incentivando una mayor especialización y división del trabajo que contribuirá al crecimiento de la producción y de la economía. La teoría clásica del comercio internacional se basa en la teoría del valor trabajo, la cual afirma que el trabajo es el único factor de la producción y

que, en una economía cerrada, los bienes se intercambian de acuerdo con las dotaciones relativas de trabajo que contienen (Carbaugh, 2011).

Bajo la visión clásica del comercio, el costo se calcula con base en la teoría del valor del trabajo, que asume que dentro de cada nación. Se asume que, el trabajo es el único factor de producción y es homogéneo, que todo el trabajo es de una sola calidad, de manera que el costo o precio de un producto depende en exclusiva de la cantidad de trabajo requerida para fabricarlo (Carbaugh, 2011).

Teoría de la ventaja absoluta

Adam Smith (1776), se opone al punto de vista mercantilista en su publicación “La riqueza de las naciones”, donde afirmaba que la riqueza del mundo no es una cantidad fija y que el comercio internacional permite a las naciones aprovechar la especialización y la división del trabajo, que aumenta el nivel general de productividad dentro de un país y, por tanto, incrementa la producción mundial y la riqueza. El punto de vista dinámico de Smith acerca del comercio, sugirió que ambos socios comerciales podrían disfrutar al mismo tiempo de mayores niveles de producción y consumo con el comercio (Carbaugh, 2011).

Bajo esta visión en la generación de relaciones comerciales más fructíferas que la acumulación de metales, comenzó a cobrar importancia el enfoque de lo que se conoce como el principio de la ventaja absoluta, que operaba, bajo el supuesto de un mundo de dos naciones y dos productos. Para que el mundo se beneficie de la especialización, cada nación debería entonces tener un producto en el que sea absolutamente más eficiente en su producción que su socio comercial. Una nación importará los productos en los que tenga una desventaja de costo absoluta y exportará los productos en los que tenga una ventaja de costo absoluta (Carbaugh, 2011).

La importancia de esta teoría en el desarrollo de la investigación yace en una de sus bases que es incrementar las exportaciones de productos mediante la reducción de los costos de producción, los cuales en el contexto del cacao en Tabasco tienden a estar por arriba de la media de los productores internacionales; lo que, estrictamente se ve reflejado en una disminución de sus utilidades. Por lo cual se puede concluir que la reducción de los costos de producción sea necesario como un medio para lograr incrementar las exportaciones de las empresas de cacao.

Teoría de la ventaja comparativa

Volviendo al supuesto de un mundo de dos naciones y dos productos propuesto por Smith, cuando una nación resulta más eficiente que su socio comercial en la producción de ambos productos, resulta que no existen ventajas absolutas que beneficien particularmente a uno de los competidores, ante esta contrariedad, David Ricardo (1772-1823) planteaba un principio que demostraba la viabilidad del beneficio mutuo en el comercio ya sea que los países tengan o no una ventaja absoluta, pues enfatizaba el lado de la oferta del mercado (Carbaugh, 2011).

Generalmente, se considera que David Ricardo originó el concepto de la ventaja comparativa. Además, construyó un modelo completo del sistema económico en el cual el crecimiento descansa sobre la acumulación de capital y las utilidades. La esencia del argumento de Ricardo está en que el comercio internacional no requiere ventajas absolutas diferentes y que es posible y deseable comerciar cuando existen ventajas comparativas. La ventaja comparativa existe siempre que difieran los requerimientos relativos de trabajo entre los dos bienes (Appleyard, 2005).

Menciona que aun cuando una nación tiene una desventaja de costo absoluta en la producción de ambos productos, existe una base para un comercio de mutuo beneficio, donde la nación menos eficiente debe especializarse y exportar el producto en que su ventaja absoluta sea menor, para aprovechar los costos de oportunidad de la producción, de manera, que la ventaja comparativa también

depende de los costos relativos de producción. La ley de la ventaja comparativa de Ricardo sugirió que la especialización y el comercio pueden llevar a ganancias para ambas naciones. Sin embargo, su teoría dependía del supuesto restrictivo de la teoría del valor-trabajo, en la que se asume que el trabajo es el único factor de producción. Sin embargo, en la práctica, el trabajo es sólo uno de varios factores de producción. La principal deficiencia del principio de ventaja comparativa de David Ricardo era su incapacidad para determinar los términos de intercambio reales. La mejor descripción que Ricardo podía brindar son los límites externos de la frontera de producción dentro de los cuales recaerían los términos de intercambio. Esto se debe a que la teoría ricardiana se basaba sólo en las condiciones de oferta para explicar los patrones del comercio e ignoraba la función de la demanda (Carbaugh, 2011).

Siguiendo esta teoría que sugiere al trabajo como único factor de producción y este a su vez puede actuar en forma positiva o negativa para el comercio internacional de un país. Por lo que esta teoría cobra relevancia en esta investigación debido a que, dentro de la situación problemática descrita, algunos de los problemas detectados se orientan a las prácticas de cultivo que tienen los productores de cacao del estado en cuestión; pudiendo ser éste uno de los causantes con mayor peso dentro de la problemática y ser un factor clave para el incremento de las exportaciones del bien.

Teoría neoclásica del comercio internacional

La teoría neoclásica del comercio internacional basada en la ventaja comparativa, considera que los patrones del comercio internacional no dependen de la productividad del trabajo y sí de las condiciones del entorno. Esta visión neoclásica del comercio internacional establece que los países comercian para aprovechar las diferencias entre ellos asumiendo que las economías operan bajo retornos constantes a escala y competencia perfecta (Appleyard, 2005).

Modelo de Heckscher-Ohlin

Dentro de las teorías neoclásicas más importantes se encuentra el modelo de los efectos de las dotaciones de factores en el comercio internacional, mejor conocido como el modelo de Heckscher-Ohlin, el cual fue propuesto a principios del siglo veinte por dos economistas suecos: Eli Heckscher (1919) y Bertil Ohlin (1933). En este modelo se asume que los países presentan distintas dotaciones de factores productivos y los patrones de comercio se establecen en relación a la abundancia relativa de los factores (Carbaugh, 2011). Los supuestos básicos bajo los que opera el modelo H-O son que todas las naciones tienen tecnología equivalente pero sus factores de producción: tierra, mano de obra, trabajo, y capital, son diferentes (Appleyard, 2005).

Estos factores son elementos necesarios para la producción por lo que las naciones obtienen ventaja comparativa en las industrias o sectores en las que utilizan su factor más abundante y con menor costo. Con esta diferencia en los factores de producción se explica el porqué de las diferencias en los costos de producción de las teorías anteriores. De acuerdo con la teoría de la dotación de factores, una nación exportará el producto para el cual utiliza una gran cantidad del factor relativamente abundante. Importará el producto en cuya producción utilice el factor relativamente escaso. De manera que, la ventaja comparativa se genera a partir de las diferencias en la dotación relativa de factores (Appleyard, 2005).

En síntesis, el teorema de H-O postula que un país exportará el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante, e importará el bien que utiliza intensivamente el factor relativamente escaso (Appleyard, 2005).

Del modelo de H-O se han deducido otras tres tesis básicas que suponen tres implicaciones para las retribuciones de los factores y que son:

a) El teorema de la igualación del precio de los factores, a partir de la demostración de Samuelson a finales de los años cuarenta, según el cual el libre comercio iguala, no sólo el precio de los productos, sino también el precio de los factores entre los dos países y de esta forma el comercio sirve como sustituto a la movilidad internacional de factores (Appleyard, 2005).

b) El teorema de Stolper-Samuelson, que postula que un aumento del precio relativo de uno de los dos bienes aumenta la retribución real del factor utilizado intensivamente en la producción de ese bien y disminuye la retribución real del otro factor. El teorema Stolper-Samuelson tiene importantes implicaciones políticas ya que sugiere que aunque el libre comercio puede proporcionar ganancias generales para un país, hay ganadores y perdedores, esto implica un conflicto de intereses al interior de la política comercial de los países, ya que los propietarios de recursos relativamente abundantes busquen favorecer el libre comercio, mientras que los propietarios de factores relativamente escasos tiendan a favorecer las restricciones comerciales (Appleyard, 2005).

c) El teorema de Rybczynski que expone que, si los precios de los bienes se mantienen constantes, un aumento en la dotación de un factor causa un aumento más que proporcional de la producción del bien que utiliza ese factor con relativa intensidad y una disminución absoluta de la producción del otro bien (González R. , 2011).

Sin embargo, este modelo no explica por qué existen las diferencias en los diferentes niveles de productividad. El modelo de dotación de factores asume que todos los países utilizan la misma tecnología para fabricar un producto en particular, sin embargo, cuando se desarrolla una tecnología más nueva y mejor, tiende a reemplazar a las tecnologías más viejas. Pero este proceso puede tomar mucho tiempo, en especial entre los países avanzados y los países en desarrollo. Una de las principales críticas es el argumento que, una vez establecidos los patrones de producción y comercio en la economía, la industria ganadora absorberá a los

trabajadores y el capital desocupado de las industrias que cierran, no obstante, dichos ajustes no ocurren sin problemas. Al menos en el corto plazo, el capital está fijo, ya sea en forma de edificios o maquinaria especializada, y la mano de obra calificada es muy específica (Carbaugh, 2011).

Ha-Joon Chang (2008) resalta que el problema más serio de la teoría Heckscher–Ohlin es que no plantea el aumento de los recursos a través del desarrollo económico en el largo plazo. El libre comercio maximiza el consumo, pero los países pobres además de incrementar su consumo, requieren desarrollar sus economías para incrementar la producción de bienes de modo que puedan generar innovaciones y cambio tecnológico para ser más productivos en el largo plazo (Carbaugh, 2011) .

Teorías modernas de comercio internacional

Al reconocer las deficiencias de la teoría del valor-trabajo, la teoría del comercio moderno proporciona teorías más específicas para las ventajas comparativas, las teorías modernas del comercio buscan identificar y explicar las fallas del mercado que no se pueden resolver por los mecanismos de mercado, de manera que exigen la intervención gubernamental, y por tanto la necesidad de utilizar nuevos paradigmas que permitan entender la nueva realidad dentro del comercio internacional (Appleyard, 2005).

La hipótesis de Linder

Steffan Linder (1960) postula que países con estructuras de demanda similares son más propensos a intercambiar entre sí, Linder sugirió que, a niveles más altos de desarrollo económico, el comercio internacional requerirá cada vez más el intercambio de productos diferenciados. Linder se basa en el supuesto de que un país exporta aquellos productos en los que tiene un mercado local significativo

conocido por los productores y a su alrededor existen economías a escala que ayudan a reducir los costos. Por lo que de esta manera cada país exportara sus productos excedentes a otros países con gustos y niveles de renta similares. La principal contribución de esta teoría es la identificación de la demanda local y las economías a escala que da pie a nuevas teorías (González R. , 2011).

La estructura de demanda tiende a verse reflejada en el nivel de ingreso. Por lo tanto, países con niveles similares de ingreso, tenderán a intercambiar más entre sí que países cuyos niveles sean dispares. Linder propone que los patrones de comercio se derivan de la “demanda traslapada”, lo cual implica que, el comercio de ciertos bienes surgirá entre aquellos países donde la demanda de dichos bienes por parte de sus consumidores sea similar (Flores, Marcos, Jiménez, & Estrada, 2013).

Esta hipótesis cobra importancia en la investigación ya que sugiere que, las exportaciones de un bien pueden aumentar si en el mercado local existe una demanda significativa de éste, lo cual puede traducirse a que si la empresa es competitiva a nivel local entonces tendrá mayores posibilidades de exportar su producto, lo cual remonta a una de las variables independientes a estudiar dentro del desarrollo de la investigación. Por otra parte, sugiere que el comercio de algunos bienes dependerá de los niveles de ingreso entre países, lo cual se puede dirigir a la falta de diversificación del mercado de exportación del cacao de Tabasco; puesto que los principales importadores de cacao en grano del mundo son países europeos cuyo ingreso per cápita supera por mucho al ingreso nacional. Por lo que quizá las exportaciones puedan dirigirse a un país con ingreso similar al nacional y que a la par sea un fuerte demandante de cacao en grano.

Teoría de las economías de escala

Esta teoría parte del concepto de las “economías de escala” mediante el cual, a mayores volúmenes de producción, menores costos, que a su vez facilitan la oferta de productos, beneficiando a los consumidores, la cual permitió superar las críticas

a la ventaja comparativa, donde concluyó en la formulación de la especialización y la producción a gran escala con bajos costos y oferta diversificada (Krugman P. , Economía internacional: Teoría y Política, 2006).

Las grandes economías de escala de producción representan una ganancia dinámica del comercio. El comercio internacional permite que países pequeños y de tamaño moderado establezcan y operen muchas plantas de tamaño eficiente, lo cual sería imposible si la producción estuviera limitada al mercado nacional. Un aspecto clave de la teoría del comercio de rendimientos crecientes a escala es el efecto de mercado interno: los países se especializarán en productos que tienen una demanda nacional fuerte, porque al ubicarse cerca de su mercado más grande, una industria de escala creciente puede minimizar el costo de embarcar sus productos a sus clientes mientras aprovecha las economías de escala (Carbaugh, 2011).

De manera que, en el nivel macroeconómico, el fortalecimiento del mercado interno y el aumento de la producción que conlleva al aumento de PIB a su vez, deriva en la atracción de los flujos comerciales entre países socios ya que estos buscan atender la demanda de aquellos países que han fortalecido su propio mercado interno. Las naciones con una dotación de factores similar y, por tanto, diferencias de ventaja comparativa poco significantes, sin embargo, pueden encontrar benéfico comerciar porque toman ventaja de las economías de escala masivas, la primera unidad siempre es muy cara de producir, pero cada unidad subsecuente cuesta mucho menos que la anterior, porque los grandes costos de instalación se dividen entre todas las unidades. La teoría principal de los rendimientos crecientes a escala asegura que una nación puede desarrollar una industria que tenga economías de escala, fabricar ese producto en una cantidad grande a costos unitarios promedio bajos, y luego comerciar los productos de bajo costo con otras naciones (Carbaugh, 2011).

Esta teoría toma relevancia para la presente investigación ya que expone que, al producir a gran escala, además de que por obvias razones incrementa la producción, los costos de ésta bajan y por ende puede ser más fácil lograr diversificar el mercado de exportación, lo que a su vez se traduce en un incremento de la cantidad exportada de cualquier bien o servicio, que para este caso particular es el cacao en grano del estado de Tabasco.

Comercio Intraindustrial (CI)

Uno de los primeros estudios, y más conocido, sobre la importancia del comercio intraindustrial (CI) fue realizado por Bela Balassa (1966) sobre la creación de la Comunidad Económica Europea (CEE), desatando una importante investigación, tanto teórica como empírica. Este comercio ocurre cuando un país exporta e importa artículos en la misma categoría de clasificación de producto (González R. , 2011).

Algunos de los factores determinantes del comercio intraindustrial son:

- A) Hay un CI que puede ser explicado por la ventaja comparativa. Se trataría del comercio de productos sustituibles en su consumo, pero diferenciados en sus *inputs*. Así, un país puede encontrarse exportando muebles de madera e importando simultáneamente muebles de acero, y la razón estriba en una distinta dotación factorial (González R. , 2011).
- B) Un factor, considerado fundamental, es la diferenciación de productos, cuya primera aportación se debe a Linder (1961). Consiste en que las empresas ofrecen diversas variedades de un producto, pudiendo ser una diferenciación vertical cuando las diferentes variedades ofrecen diferentes calidades o niveles de servicios, o diferenciación horizontal cuando las distintas variedades se caracterizan por distintos atributos (marca, diseño, modelo...). Es la demanda de «diferenciación» por parte de los consumidores la que suscita este comercio. La literatura destaca una serie de factores que están correlacionados positivamente con el comercio de productos diferenciados. Linder (1961) sugirió que, a niveles más altos de desarrollo económico, el

comercio internacional requerirá cada vez más el intercambio de productos diferenciados (González R. , 2011)..

- C) Otro factor son los costos de transporte. En un país físicamente grande, como Estados Unidos, los costos de transporte de un producto pueden originar el CI, en especial si el producto tiene un gran volumen respecto a su valor. Por tanto, si un producto dado es manufacturado en la parte oriental de Canadá y también en California, un comprador en Maine puede comprar el producto canadiense en lugar del producto de California, puesto que los costos de transporte son más bajos. Al mismo tiempo, un comprador en México puede comprar el producto de California. Estados Unidos está exportando e importando el bien (González R. , 2011)..
- D) La distribución de ingresos que difieren entre países. Esta explicación del CI la ofreció Herbert Grubel (1970). Aun si dos países tienen ingresos per cápita similares, las diferentes distribuciones del ingreso total en ellos pueden conducir al CII. El país 1 tiene una fuerte concentración de unidades familiares con ingresos más bajos, y el país II tiene una distribución más "normal" o menos sesgada. Los productores en el país 1 se preocuparán principalmente por satisfacer la mayoría de la población de su país (Appleyard, 2005).
- E) Por último, la dotación diferente de factores y la variedad de productos. En el trabajo que intenta combinar el comercio dentro de la industria con el enfoque de Heckscher-Ohlin, Falvey (1981) Y Falvey y Kierzkowski (1987) han desarrollado un modelo en el cual distintas variedades de un bien son exportadas por países con dotaciones de factores relativos diferentes. Al suponer que las variedades de calidad más alta de un bien requieren técnicas más intensivas en capital, el modelo origina que variedades de más alta calidad sean exportadas por países con abundancia de capital y, en contra parte, variedades de calidad más baja son exportadas por los países con abundancia de trabajo (Appleyard, 2005).

El comercio intraindustrial toma importancia en esta investigación ya que México importa más cacao del que exporta, y algunas de las explicaciones se pueden basar en este tipo de comercio y sus factores. Como es el caso del comercio del cacao, que la creciente demanda del cacao orgánico a nivel internacional, variedad que Tabasco no exporta, pero sí produce, o la variedad de cacao que exporta Costa de Marfil en grandes cantidades y Tabasco en muy pequeñas, o la alta calidad del cacao producido en otros países de Latinoamérica debido a su proceso de producción; todo esto puede explicarse por uno de los factores de CI que es la variedad de productos y dotación de factores. Otro factor relevante, los costos de transporte, pues Costa de Marfil tiene una mayor cercanía al mercado europeo (principales importadores de cacao), que la distancia que hay entre el mercado mexicano y los países europeos; pudiendo ser esta un factor a considerar ya que los costos de transporte a los países que Tabasco exporta puedan ser muy altos y estén incrementando el precio de exportación haciéndolo menos atractivo al mercado externo.

1.2 Modelos orientados al incremento de las exportaciones

Johanson y Valhne (1975), presentaron el modelo de Uppsala, el cual predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. Cuando las empresas comienzan su actividad de internacionalización, se suele producir las fases: 0. Generación de ventas esporádicas en el exterior. 1. Regularización de las exportaciones a través de representantes independientes. 2. Implementación de sucursales independientes. 3. Establecimiento de unidades productivas en el exterior. Este modelo se ha denominado también gradualista (Johanson & Vahlne, 1990).

Existen causas internas y externas que empujan a las compañías a internacionalizarse o bien, una vez teniendo presencia en el exterior, qué los empuja a incrementar sus operaciones. Dentro de las causas se encuentran los factores

push: Motivados por las dificultades en los mercados locales (saturación del mercado propio, fuerte competencia doméstica, baja rentabilidad en tal mercado, etc.). Y por otra parte están los factores *pull*: Relacionados con la visión proactiva de los directivos que, al margen de las posibilidades de los mercados domésticos, apuestan por las oportunidades en mercados emergentes y, con ello, incrementan la posibilidad de obtener ventajas (Llopis, 2015).

Sin embargo, profundizando en las causas internas, los principales motivos de las empresas para internacionalizarse son:

- La reducción de costes empresariales
- Obtención del tamaño mínimo eficiente de producción. Debido a que en ocasiones es complicado conseguirlo atendiendo únicamente el mercado doméstico.
- Disminución del riesgo global. Diversificando tanto los productos como los mercados.
- Costes de transacción. Cuando éstos existen, la empresa puede integrar actividades realizadas en otros países dentro de la organización para reducirlos y disminuir la incertidumbre.
- Explotación de recursos y capacidades. Se busca la mejora de su utilización en mercado de mayor tamaño (Llopis, 2015).

Dentro de las causas externas, se encuentran: el ciclo de vida de la industria, la demanda externa (aunque la demanda nacional muestre debilidad, si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha), las pautas del consumidor y la obtención de capacidades tecnológicas (Llopis, 2015).

Por otra parte, Johanson y Valhne (1990), consideraron que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto,

a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor. Además, asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Llopis, 2015).

H. Carton (1999), publica en su libro “Agricultura de exportación en tiempos de globalización” estudios acerca de las problemáticas de los cultivos de hortalizas, flores y frutas en la articulación de los mercados nacionales e internacionales, con el fin de mostrar el impacto particular de la globalización en cada sector productivo agrícola. En su capítulo: “La modernización de las empresas hortícolas y sus efectos sobre el empleo”, plantea que la agricultura en México había entrado a un nuevo periodo histórico caracterizado por la concentración de capital a nivel internacional promovido por el Estado mexicano y el Tratado de Libre Comercio. Su estudio se centra en los empresarios hortofrutícolas del estado de Sinaloa, productor principal de hortaliza para exportación. Señala como la reestructuración productiva, que implicó cambios en el paquete tecnológico y en la organización del trabajo, permitió incrementar los rendimientos generales del sector en un 30%, aunque en el estudio a mayor detalle entre grupos empresariales más avanzados donde el cambio tecnológico implicó nuevas formas de riego y fertilización, así como la aplicación de una avanzada investigación en biotecnología, incrementó rendimientos de la producción y del trabajo hasta en un 500% (Carton, 1999).

J.M. Contreras (1999), presenta un artículo relacionado a la competitividad de las exportaciones del aguacate mexicano exponiendo cuales fueron sus principales fortalezas para lograr consolidarse como uno de los productos agrícolas más exportados del país a través de un análisis cuantitativo. El análisis en este trabajo sugiere que el crecimiento de las exportaciones mexicanas de aguacate está

asociado a un extraordinario mejoramiento de su competitividad con relación a otros países competidores. Esta mayor competitividad se deriva tanto de sus ventajas comparativas por el bajo costo de la mano de obra y del agua como de condiciones naturales favorables, el mejoramiento de las técnicas de producción y de corte que han aumentado la calidad del producto, mejoras logradas en la técnica pos cosecha y en la logística y a otros factores como las devaluaciones de la moneda nacional (Contreras, 1999).

Ávalos, Jaramillo y García (2000), en su artículo acerca de la comercialización del cacao ecuatoriano resumen que las exportaciones de cacao en grano podrían incrementarse por medio de un proceso de renovación de los árboles cacaotales que a su vez incrementaría la productividad, además de un buen control de calidad del grano que permita conseguir un diferencial favorable respecto al precio internacional. Por último, sugiere la desagregación de la cantidad de intermediarios que participan en la cadena de comercialización de este cultivo (Ávalos & García, 2000).

En un artículo publicado por B. Avendaño y R. Schwentesius (2004) acerca de la producción y exportación de las empresas productoras de hortalizas en Mexicali, México, estipularon que dentro de los factores que pueden incrementar la capacidad exportadora se encuentra la diversificación de la oferta, la reducción de intermediarios en los canales de distribución, la aplicación de un plan de mercadotecnia, la aplicación de innovación tecnológica en la producción, la aplicación de innovaciones en la pos cosecha. Por otra parte, también resaltan que las empresas que aplican las innovaciones tecnológicas mejoran su posicionamiento en el mercado. Las empresas que cumplen con las certificaciones de residuos, inocuidad alimentaria o producen productos orgánicos, tienen mejores condiciones para negociar precios (Avendaño & Schwentesius, 2004).

Además, las certificaciones de inocuidad son un requisito indispensable para permanecer en el mercado internacional. El cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas tanto en la producción en campo como en el de empaque es condición imprescindible para que una empresa pueda certificar su producción en condiciones de inocuidad. A la fecha, esta certificación no genera un diferencial en el precio de los productos en el mercado, pero es una condición exigida por los compradores, por lo cual se espera que mientras las empresas aplican todas las medidas para poder incorporarse al proceso de certificación, podrían perder sus mercados en beneficio de aquellas que ya hayan cumplido con la condición. Por ello, el programa de inocuidad alimentaria se prevé como el principal obstáculo para los exportadores mexicanos de frutas, hortalizas frescas y algunos productos agrícolas (Avendaño & Schwentesius, 2004).

En un artículo publicado por R. Quintero y L. García (2010), hacen énfasis en cómo se puede mejorar la competitividad del cacao venezolano a lo largo de la cadena agroproductiva y así, poder incrementar sus exportaciones de tal forma que beneficie a los productores del cultivo. En el cual mencionan que, a diferencia de las grandes empresas productoras-comercializadoras, los pequeños productores de cacao utilizan prácticas agronómicas tradicionales con escasa aplicación de agroquímicos debido a los altos costos de producción y sus limitados recursos financieros, unido al hecho de que adolecen de un adecuado manejo agronómico y post cosecha. Los rendimientos de la producción venezolana de cacao son muy bajos lo cual limita la cantidad que se exporta en relación con la competencia con otros países del continente americano, aproximadamente un 50% inferior al rendimiento promedio mundial, debido al abandono de las plantaciones, el mal manejo agronómico y la baja densidad de siembra (Quintero & García, 2010).

Otro aspecto desfavorable es la edad avanzada de los productores, quienes generalmente tienen un bajo nivel educativo y deficiente capacitación. Las políticas económicas y la asistencia técnica y crediticia por sí solas no son suficientes para

mejorar la competitividad del cacao a lo largo de la cadena agroproductiva (Quintero & García, 2010).

Por lo que proponen que para mejorar la competitividad de los productores y lograr incrementar sus exportaciones los esfuerzos deberán estar centrados en el rescate de los tipos criollos y en capacitar a los productores en función de un adecuado manejo agronómico y poscosecha del grano. El mejoramiento de la calidad a su vez significa concientizar en los productores la importancia del proceso de fermentación y la clasificación adecuada de los granos, para así alcanzar y mantener nuevos mercados (Quintero & García, 2010).

Además, sugieren que el mejoramiento de los resultados económicos de la producción del cacao debe ir acompañado de la superación de la pobreza y de las deficientes condiciones de vida en el medio rural. Sólo así se podría estar considerando la dimensión humana del desarrollo en el marco de la nueva ruralidad. Los pilares básicos para el logro de un mayor bienestar colectivo se sustentan en la descentralización, la creación y el fortalecimiento de infraestructuras (tanto de apoyo al proceso productivo como de servicios básicos), la innovación, la formación y capacitación, y la participación social (Quintero & García, 2010).

Correa (2012), resalta en su artículo orientado a las estrategias que se deben implementar para fortalecer e incrementar las exportaciones dentro de una empresa, el apoyo a la innovación y a la difusión tecnológica, el fortalecimiento de las cadenas productivas y las redes de empresas, y el fomento a la empresarialidad. Además, sugiere la apertura de nuevos mercados, información sobre potenciales clientes externos y capacitación de personal en negocios internacionales. Por otra parte, resulta crucial que, para que los instrumentos existentes que promueven el desarrollo productivo y exportador puedan ser utilizados de manera eficiente y permitan elevar la productividad y la competitividad de estos agentes económicos, se implementen estrategias dirigidas a asimilar conocimientos y tecnologías que le permitan mejorar las escalas de producción y competir en los mercados

internacionales. De igual forma, los incrementos en la productividad facilitan que las empresas se integren mejor en las cadenas productivas, contribuyendo a la solidez, dinamismo y capacidad de competir en los mercados internacionales (Correa, 2012).

J. Martínez (2013), realizó un estudio acerca de los factores que pueden potenciar la capacidad exportadora de las PyMes de Costa Rica, en el cual determinó que las habilidades gerenciales, las estrategias de mercadotecnia, las condiciones financieras de la empresa y otros aspectos generales, fungen como principales determinantes de la capacidad exportadora de una empresa, los cuales pueden presentarse de manera negativa dificultando su capacidad exportadora, o bien, de manera positiva potenciar sus exportaciones (Villavicencio, 2013) .

En cuanto a las habilidades gerenciales, indica que son uno de los factores más condicionantes de la expansión de las exportaciones debido al tipo de visión, actitud, interés y convencimiento de los propietarios respecto a la importancia estratégica de la exportación y resalta que en una empresa, al no disponer de estas habilidades, podría destinar a la firma a permanecer en mercado locales. Por otra parte, respecto a la estrategia de mercadotecnia, una pequeña o mediana empresa puede tener un excelente producto o servicio que cuente con ventajas comparativas envidiables, pero si no desarrolla una estrategia de búsqueda de mercado y comercialización ordenada y profesional sus posibilidades de desarrollar operaciones internacionales se verán reducidas (Villavicencio, 2013).

En las pymes, es usual que todas las actividades se desarrollen por un número reducido de personas, pero para lograr el éxito exportador es indispensable buscar alternativas que permitan la definición de un modelo de mercadotecnia, el cual considere la investigación de los mercados potenciales para la aventura internacional e identifique oportunidades de negocio en otros países, viables de penetrar por la empresa según sus características y posibilidades (Villavicencio, 2013).

Respecto a las condiciones financieras resalta que, para la incursión exitosa de las operaciones hacia mercados internacionales, la firma requiere de la inversión de cantidades importantes de recursos financieros, desde la exploración de mercados que incluirá posiblemente visitas y tratamiento de contactos, hasta la determinación de la estrategia de exportación y la competencia con los proveedores del mismo producto en el país de destino de las exportaciones. Por último, resalta que, en algunos casos, las habilidades de producción no permiten adaptar el producto a las necesidades de los nuevos consumidores, lo que pone en riesgo el éxito de las relaciones de exportación (Villavicencio, 2013).

Nicola Minervini menciona en su libro *Ingeniería de la Exportación* (2014) que, el mercado internacional es cada vez más competitivo y, por consiguiente, más complicado ganar la pelea de la exportación. Esta situación genera cuestiones y diversos escenarios en los que se debe de replantear si la estrategia de precios utilizada es la adecuada, si la actuación del agente comercial es la correcta, si se está vendiendo al mercado equivocado, entre otras. Sin embargo, algunas empresas exportadoras no acostumbran a realizar un honesto chequeo de las cuestiones mencionadas, lo que repercute en su estrategia de exportación. Por lo que propone un plan de internacionalización, en el cual detecta oportunidades y puntos de mejora haciendo hincapié en que las exportaciones de una empresa pueden incrementarse mediante el perfeccionamiento y la aplicación de los siguientes puntos (Minervini, 2014):

- Cultura exportadora en la empresa
- Innovación tecnológica del producto, los procesos industriales y en la forma de ingreso en los mercados
- Optimización en la participación a ferias
- Imagen de la empresa
- Comunicación y promoción profesional y eficaz
- Disponibilidad a alianzas estratégicas
- Estudio de mercados

- Monitoreo de la red de ventas
- Calidad del servicio al cliente
- Monitoreo periódico de la propia competitividad
- Profesionalidad del departamento de exportación
- Capacitación a todos los colaboradores
- Uso del apoyo de los diversos organismos de promoción del comercio internacional
- Cuidado en los aspectos legales
- Logística competitiva
- Presencia profesional en redes sociales

Un artículo publicado por F. Villamar (2015) hace énfasis en la problemática que enfrenta el cacao ecuatoriano respecto a la exportación de su producción, en el cual resalta que la comercialización del cacao enfrenta el problema de los intermediarios, que son las personas que compran a precios de explotación, que en muchos casos no cubren ni los costos de producción (Villamar, 2015).

A dicha problemática sugiere que una de las estrategias para incrementar las exportaciones de este cultivo están en manos del gobierno. El Gobierno tiene que intervenir para regular la cadena de comercialización del cacao, eliminando la intermediación explotadora, imponiendo regulaciones de cumplimiento obligatorio para las exportadoras, que son las que deben comprar directamente al agricultor, pagándole los precios establecidos en forma técnica y que deben ser revisados permanentemente de acuerdo a la variación de los precios internacionales. Además, propone establecer normas por parte del gobierno para controlar la calidad del cacao que se exporta y evitar la mezcla del cacao de fino aroma con el cacao ordinario, mezcla que está perjudicando al agricultor ecuatoriano. Intensificar el plan gubernamental para reemplazar las viejas plantaciones de cacao que no han sido rehabilitadas, y determinar zonas geográficas en donde se debe cultivar el cacao, lo cual debe responder a un estudio científico para zonificar las áreas geográficas ideales para este cultivo (Villamar, 2015).

Crear el Instituto de Fomento del cultivo del cacao para en forma permanente dictar seminarios a los agricultores a través de la metodología “escuelas de campo” para obtener el aumento en la producción por hectárea, mejorando el rendimiento de producción actual de 600 a 800 kilogramos por hectárea, considerado uno de los más bajos del mundo. El Gobierno Nacional y las asociaciones de agricultores tienen que impulsar que el cacao ecuatoriano tenga certificaciones internacionales con el objeto de asegurar que los productores reciban un precio justo por su producto (Villamar, 2015).

Actualizar las leyes que impulsen la constitución de asociaciones de agricultores y exportadores de cacao para convertirlas en organizaciones con poder para abrir nuevos mercados internacionales e intervenir en la fijación de los precios internacionales, el gobierno en coordinación con las asociaciones de productores deberá instalar centros de acopio para en forma técnica conservar el grano de cacao hasta ser exportada o industrializada (Villamar, 2015).

Por último, sugiere la implementación de programas de asistencia técnica para aumentar la productividad por hectárea, estrategias orientadas a la intensificación de la industrialización del cacao para incrementar la exportación de cacao semielaborado y obtener mayor cantidad de ingresos de divisas, así como la zonificación geográfica adecuada para el cultivo del cacao de tal forma que se puedan realizar planes de siembra sustentables y para el reemplazo de viejas plantaciones (Villamar, 2015).

Capítulo 2. Competitividad

2.1 Conceptualización

Cuando se explican los aspectos de la competitividad, se habla de la necesidad de crear factores productivos y competencias de escaso desarrollo. Además, se asume que es una labor del gobierno y de todos los sectores interesados en el desarrollo nacional. El concepto de competitividad debe ser rescatado en toda su complejidad porque manejarlo en toda su dimensión resulta de suma importancia cuando se busca diseñar estrategias de desarrollo inclusivas y de impacto positivo sobre los procesos sociales y económicos de los países (Suñol, 2006).

Para Michael Porter, quien estructuró un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (Porter, 1990).

De acuerdo a la OCDE (1996), “La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo” (OCDE, 1996).

En nivel microeconómico, la mayoría de los autores que hablan sobre la ventaja competitiva de una empresa, concuerdan en que dicha ventaja es la habilidad de reducir los costos, en la diferenciación de productos y servicios y su capacidad para sincronizar cada actividad de la empresa para lograr su objetivo que es la satisfacción del cliente.

Por último, se toma en cuenta el aporte de Abdel y Romo (2005) quienes definen: “La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico” (Abdel & Romo, 2005).

2.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva trata de explicar más allá de la ventaja absoluta y comparativa, fue desarrollada por Michael Porter (1985) en su libro Ventaja Competitiva de las Naciones, la cual indica:

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes”.

Porter, trata de hacer ver que el contexto en el que se desenvuelven las empresas influye para la competitividad nacional, así mismo resalta que son las empresas quienes son el motor para alcanzar la competitividad nacional. Para explicar más detalladamente el contexto empresarial, Porter presenta “El diamante de la ventaja nacional”, el cual explica atributos que en lo individual y como sistema constituyen la ventaja nacional.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada

atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

De acuerdo con Michael Porter, son cuatro los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la figura 2:

Figura 2. Diamante de la Ventaja Nacional



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, 1985.

Estos cuatro atributos representan el marco contextual en que se desenvuelven las naciones, sus sectores industriales y empresas particulares; los cuales determinan las ventajas competitivas que es posible alcanzar en un momento determinado.

1. Condiciones de los factores. Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.
2. Condiciones de la demanda. Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.
4. Sectores afines y de apoyo. Este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina *clústers* de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.
5. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es

intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe.

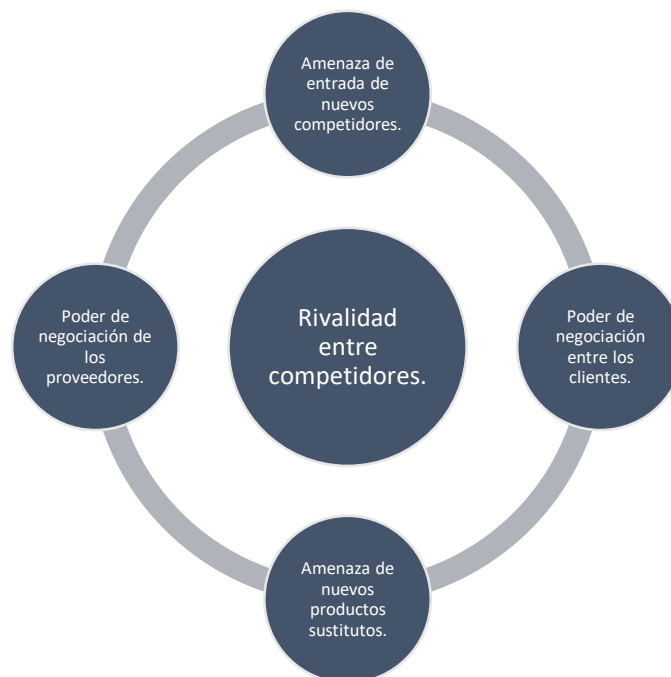
El “Modelo del Diamante” de Porter se muestra entonces como un sistema cuyos elementos son mutuamente autorreforzantes, donde el efecto de un determinante depende del estado de los otros.

Las otras dos variables que pueden influir de forma importante en el sistema de competitividad nacional son los acontecimientos casuales y la acción del gobierno.

1. Acontecimientos casuales: Lo que caracteriza a esta variable es que está fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del gobierno del país en cuestión). Frecuentemente estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector, brindando la oportunidad de que empresas de una nación foránea ocupen los puestos de las empresas locales.
2. Acción del Gobierno: El segundo elemento cuya acción es importante para la competitividad de las empresas pertenecientes a determinados sectores es la acción del gobierno. Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Todo lo anterior queda perfectamente ilustrado a través de los desequilibrios macroeconómicos que viven países como Venezuela actualmente y que están afectando a los diferentes sectores industriales en relación a su capacidad de atender la demanda nacional de bienes y servicios (Morffe, 2013).

Además, Porter (1979) propone el modelo de las cinco fuerzas de competitividad, que funcionan como herramienta la cual proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad en un sector específico, para así evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Este análisis, toca a los proveedores, los clientes, los competidores, los nuevos competidores y los productos sustitutos. De igual forma, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. En la figura 3, se muestran las cinco fuerzas que el modelo considera que existen en toda industria.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1979).

1. Rivalidad entre competidores. Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando: la demanda por los productos de la industria disminuye, existe poca diferenciación en los productos, las reducciones de precios se hacen comunes, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas, los costos fijos son altos, el producto es perecedero. A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas. Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de distribución, etc.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada, entre ellas: la necesidad de lograr economías de escala, obtener tecnología y conocimiento especializado; la falta de canales

adecuados de distribución, altos aranceles, saturación del mercado, entre otras. Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

3. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas, por ejemplo, aumentar la calidad del producto, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, entre otras.
4. **Poder de negociación de los proveedores.** Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos, por ejemplo, realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan reducir los costos de ambas partes.
5. **Poder de negociación de los clientes.** Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de

compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos, entre ellas: diversificar los canales de distribución, aumentar y mejorar la comunicación con el cliente, etc.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas (Ponce, 2015).

Para fines de esta investigación resulta imprescindible el análisis de estas cinco fuerzas, ya que la industria del cacao es muy competida a nivel internacional, nivel nacional, regional e incluso a nivel estado, ya que en Tabasco existen más de 30 mil productores de cacao; por lo que determinar las oportunidades y amenazas para las empresas que producen y exportan en relación con el resto de los productores de cacao, sería de gran ayuda al momento de la realización de la propuesta de solución al problema de investigación.

2.3 Tipos de competitividad

El concepto y alcance de la competitividad adoptan un significado distinto de acuerdo con la escala de estudio y de la unidad de análisis que se defina, pudiendo ser empresa, sector, región estado o ciudad. Han existido dos niveles: el micro (empresas) y el macro (países). La competitividad debe ser entendida de acuerdo al nivel en que se analiza (ITAM, 2006).

2.3.1 Competitividad nacional

En la “Ventaja Competitiva de las Naciones”, Michael Porter (1990), presenta una nueva teoría sobre cómo interactúan naciones y regiones, así como sus fuentes de prosperidad económica. Argumenta que una nueva teoría debe ir más allá de la ventaja comparativa y llegar a la ventaja competitiva nacional.

“La forma en que las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva en las industrias globalizadas proporciona la base necesaria para la comprensión de la función del país de origen [...] La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren ampliamente entre industrias. Debemos aislar la influencia de la nación en la capacidad de la firma para competir en industrias específicas, con estrategias particulares. Debemos tener en cuenta las diferentes fuentes de ventaja competitiva en lugar de depender solamente de una como los costos de mano de obra o las economías de escala...” (Porter,1990).

Krugman (1994) compara la perspectiva macroeconómica en la competitividad con la competitividad microeconómica en la empresa. Su crítica la basó en tres puntos:

1. Tratar de definir la competitividad de una nación es mucho más problemático que definir la de una corporación. Así que cuando se dice que una empresa no es competitiva, es que su posición en el mercado es insostenible, y a menos que mejore su rendimiento, dejará de existir. Los países, por otra parte, no

se van a la quiebra. Pueden tener o no un desempeño económico satisfactorio, pero no tiene una línea de fondo bien definida.

2. Cuando las naciones compiten entre sí, no es lo mismo que a nivel empresa, pues en este último puede haber ganadores y perdedores, pero en el primero el éxito de un país o una región pueden crear oportunidades. Aunque el comercio es más grande hoy en día, el nivel de vida de las naciones está determinado mayoritariamente por factores internos y no por alguna competencia en los mercados mundiales.
3. El problema “competitivo” es realmente un problema de productividad interno puro y simple, es realmente uno de los fallos en competencia internacional (Krugman P.,1994).

2.3.2 Competitividad sistémica

De acuerdo con Ferrer (2005), el concepto de “competitividad sistémica” constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos orientados a determinar los factores de competitividad industrial:

- a) La diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta,macro,meso y micro), siendo el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa.
- b) La vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial y a la teoría de la innovación (Ferrer J. , 2005).

El modelo de competitividad sistémica plantea cuatro niveles para explicar los elementos básicos que permiten la posibilidad de competir para las empresas en un país determinado:

- A) Nivel meta. Se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos establecidos de manera conjunta. Consiste en la formación de estructura a nivel sociedad, elevando la capacidad para articular intereses y satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizativos, sociales, ambientales y los que plantea el mercado mundial. Para lograr que el nivel meta sea adecuado para la competitividad deben cumplirse dos factores: por un lado, la separación entre las instituciones del estado, la empresa privada y los organismos intermedios; y por otro lado, la disposición al diálogo entre los actores sociales que permita el establecimiento de consensos para aprovechar los procesos de comunicación y aprendizaje que se dan en la discusión (Ferrer J. , 2005).
- B) Nivel macro. Un entorno macroeconómico estable (contar con mercados de bienes y servicios que funcionen de una manera eficiente) es una condición indispensable pero insuficiente para fomentar la competitividad de las empresas. Uno de los elementos fundamentales para fortalecer la competitividad en el nivel marco, consiste en la orientación de un esfuerzo exportador consistente que permita, a las empresas ubicadas en el territorio, tener acceso a los mercados globales, pero fortalecer las capacidades de las mismas empresas en el interior (Ferrer J. , 2005).
- C) Nivel meso. Se refiere a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes. En la medida que las empresas son capaces de aprovechar sus capacidades de aprendizaje y construir sobre ellas, su competitividad se incrementa de manera notable. En tanto los requisitos del mercado se vuelven más complejos, crecen también los requerimientos hacia el entorno municipal, estatal y nacional (Ferrer J. , 2005)..
- D) Nivel micro. Se refiere al incremento de capacidades en las empresas por sí mismas, este incremento es necesario debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores

como resultado de procesos tardíos de industrialización (nuevos países compiten en sectores donde antes no participaban), diferenciación de la demanda, reducción en los ciclos de producción, aparición de innovaciones radicales (como biotecnología), así como nuevos métodos de administración, por nombrar algunos (Ferrer J. , 2005).

La teoría de la competitividad sistémica requiere mucho tiempo de investigación para cubrir todos y cada uno de los niveles que se analizan, sin embargo, sirve como referencia para fines de esta investigación se centrará en la competitividad sistémica a nivel micro, ya que los sujetos de estudio son las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco.

2.4 Medición de la Competitividad

El nivel de competitividad del país es importante porque los elementos que lo componen son fundamentales para el crecimiento del país, para su productividad y para incentivar la inversión, tanto de los inversores extranjeros como de los inversores internos. Un país competitivo permite su desarrollo de forma más eficiente y rápida. Además, es importante que las condiciones que ayudan a las empresas a funcionar bien, estén claras y que se mejoren cada vez más. En este sentido, son dos los indicadores de mayor referencia para medir la competitividad de las naciones: World Economic Forum (WEF) y el de Institute for Management Development (IMD). Sin embargo, estos dos sirven para medir la competitividad de un país más no de sus empresas, para esto está el Índice de Competitividad Empresarial (ICE) desarrollado por Michael Porter, el Índice de Especialización Productiva, el método de Ventaja Comparativa Revelada.

2.4.1 Índice de Competitividad Empresarial

El ICE se basa en dos subíndices que se centran en estos fundamentos: Los factores que impulsan la estrategia de la empresa (procesos de producción, capacitación del personal, comercialización, capacidad de innovación, marcas y cadena de valor); mientras que aquellos que afectan al entorno comercial incluyen condiciones de factores, condiciones de demanda, naturaleza de las industrias de apoyo y relacionadas, estrategia de la empresa y rivalidad interna (FAO, 2013).

La principal limitación del ICE es que, a la larga, resulta ser un índice nacional añadido. A pesar de que los datos esenciales pueden dividirse por empresas, industrias y sectores, no se obtienen conclusiones específicas por industria o sector. Se compara la competitividad en relación con el PIB per cápita, con el objeto de comprender aquellas condiciones micro que se relacionan significativamente con alto niveles de prosperidad para cada país (FAO, 2013).

2.4.2 Índice de Especialización Productiva

Este indicador permite evaluar en el tiempo los elementos del mercado que influyen en la configuración de la producción; se puede medirlo relacionando la producción de bienes con las exportaciones e importaciones de un mismo producto (González J. , 2010).

De forma general, el índice de especialización se puede establecer con las dos siguientes expresiones:

$$IE = \frac{P}{(P + M - X)} = \frac{(P - X)/(P + M - X)}{1 - \left(\frac{X}{P}\right)}$$

Donde:

P = Producción

M = Importaciones

X = Exportaciones

Se define al numerador como la Tasa de Coherencia o Cobertura Interna (TCI) e indica en qué medida la producción de determinado producto cubre el consumo interno. Por otra parte, el denominador, se refiere al Índice de Orientación Exportadora (IOE); que expresa la cantidad relativa de la producción que se destina al mercado externo. La relación (X/P) también es conocida como la Tasa de Exportación (TE); que mide la dependencia de los productores nacionales con relación al mercado externo y crece con la parte exportada de la producción del producto (inferior a 1) (González J. , 2010) .

El comportamiento del indicador plantea 4 escenarios:

1. Si $X = 0$ y $M = 0$, $TCI = 1$ e $IOE = 0$; por tanto, $IE = 1$.

En este caso, el comercio exterior es nulo, TCI es igual a la unidad y por tanto IE también será igual a uno.

2. Si $X > 0$ y $M = 0$, $TCI = 1$ y $0 < IOE < 1$; por tanto, $IE > 1$.

En este segundo escenario, la economía es abierta pero con un grado de protección a los productos importados dentro del mercado interno. Por tanto, cuanto mayor sea el grado de abastecimiento al mercado externo (mayores niveles de exportaciones), mayor será el nivel de la especialización productiva.

3. Si $X = 0$ y $M > 0$, $TCI < 1$ e $IOE = 0$; por tanto $IE < 1$.

En el tercer escenario la economía es abierta, la producción se destina exclusivamente al mercado interno, pero debe competir con los bienes importados, por tanto TCI es inferior a uno, lo mismo ocurrirá con IE. Cuanto más descienda TCI por un aumento de las importaciones, mayor será la

“desespecializaicón” productiva según la terminología empleada en este concepto de especialización.

4. Si $X > 0$ y $M > 0$, $0 < TCI < 1$ y $0 < IOE < 1$, por tanto IE será mayor o menos que la unidad. En este último escenario, existe comercio exterior y la producción nacional se destina para el mercado interno y para el exterior; por tanto IE depende de los valores que adopten TCI e IOE respectivamente.

En este sentido, a mayor grado de abastecimiento del mercado interno, mayor especializaicón, y también a mayor grado de abastecimiento al mercado externo, mayor especialización (González J. , 2010)

2.4.3 Índice de la ventaja comparativa revelada

El análisis de las ventajas comparativas reveladas (VCR's), es un enfoque que busca revisar los términos de intercambio entre dos o más países. Las estimaciones de VCR's establecen una diferencia entre un bien específico y el resto de bienes transados en la economía, y también entre un país determinado y el resto del mundo. El cálculo del índice utiliza datos de exportaciones e importaciones, y considera la demanda y la oferta de productos. Además este índice se calcula usando datos actuales de comercio e incorpora la influencia de factores tales como niveles relativos de ingreso, eficiencia, políticas y estructuras de mercado (Balassa, 1965).

El índice se expresa de la siguiente manera:

$$B = \frac{X_{ij} / X_{it}}{X_j / X_{nt}}$$

Donde:

X = Exportaciones

i = Un país específico

j = Sector a analizar

t = Conjunto de sectores que forman la economía

n = Conjunto de países o al país con quien se desea realizar la comparación

B está basada en la observación de los patrones de intercambio, e indica el comportamiento de las exportaciones del sector en relación al total de las exportaciones del país y el comportamiento de éstas en comparación al de otros países. Cuando el índice de ventaja comparativa revelada, $B = 1$, se dice que el porcentaje de intercambio del sector es idéntico al del país o países con los que se está comportando. Si $B > 1$, entonces el país analizado tiene una ventaja comparativa revelada en relación a su contraparte, y por lo tanto está especializado en ese sector, lo contrario sucede cuando $B < 1$ (Balassa, 1965).

Para fines de esta investigación, se tomará en cuenta la medición del Índice de Especialización Productiva, con la finalidad de medir la participación de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano en el comercio internacional en base a su producción.

2.5 Teorías de competitividad

Las primeras teorías de competitividad se desprenden de las principales teorías de comercio internacional, como la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817), en la que desmotró que la especialización internacional beneficia a un país. El principio de la ventaja comparativa de David Ricardo establece que:

“Para todo país será rentable que se especialice en la producción y exportación de aquellos bienes que él puede producir a un costo relativamente

bajo, y obtendrá beneficios de importar aquellos bienes que produzca a un costo relativamente alto. Todo país obtendrá beneficios si importa aquellos bienes que produce a un costo relativamente alto [...]”.

De acuerdo a esta teoría, la producción de un país está determinada por la ventaja comparativa, la cual se basa en las diferencias de la productividad del trabajo entre las naciones, que en muchas ocasiones puede determinarse por su entorno o “clima”, el cual puede favorecer a ciertos sectores. Por esta causa, enfatiza la importancia de que cada país produzca aquellos artículos que puede producir, ya sea por su clima, su situación y sus demás ventajas naturales o artificiales, y los intercambie por los productos de otros países. De esta forma cada país exportará aquel bien en el cual es más competitivo (Porter M. , The Competitive Advantage of Nations, 1990).

La CEPAL (1990), concibe que la generación auténtica de competitividad depende de las posibilidades de elevar la productividad al nivel de las mejores prácticas internacionales. La competitividad en el nivel microeconómico significa alcanzar los patrones de eficiencia vigentes internacionalmente en cuanto a utilización de recursos y calidad del producto o servicio ofrecido. Esto a su vez supone la identificación, imitación y adaptación de nuevas funciones de producción por parte de las empresas. La competitividad microeconómica se logra mediante políticas de modernización de la empresa en lo relativo a tecnología, equipos, organización y relaciones laborales (Suñol, 2006).

Por otra parte, Krugman (1990), considera que un análisis de la competitividad de una nación deberá considerar los diversos determinantes del nivel de vida de la población, tales como el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos.

Teoría de Treacy y Wierserma

Treacy y Wierserma (1995), estudian la razón de la competitividad agregando la existencia de nuevas disciplinas de valor a lo ya propuesto por Porter. La teoría permitió el desarrollo de muchas empresas que se enfocaron a atender segmentos de mercado altamente rentables a los cuales las grandes empresas no podían atender con sus estrategias convencionales. Lo que hicieron fue dar una metodología para la diferenciación y segmentación. En esta época de la utilización de las nuevas herramientas de tecnología, existe una mayor facilidad para el manejo de información para la gestión competitiva así como para modificar las técnicas productivas. Los nuevos enfoques que propusieron son:

- Excelencia operativa: que consiste en la producción de bienes o servicios con la máxima reducción de costos fijos, optimizando los procesos para reducir los costos de transacción y todos otros costos que reducen los costos operativos, y la optimización de procesos comerciales a través de la estructura administrativa y operativa. El enfoque consiste en brindar a los clientes, productos o servicios a precios competitivos y con la menor cantidad de inconvenientes.
- Liderazgo del Producto: Consiste en proveer una corriente continua de productos o servicios de primera línea, innovando, reduciendo el tiempo entre el diseño y la puesta en el mercado y persiguiendo sistemáticamente soluciones nuevas para problemas que sus productos o servicios han acabado de resolver, en este enfoque la obsolescencia de sus productos o servicios debe ser provocada por sus propios productos o servicios y no por los de la competencia.
- Intimidad con el Cliente: Consistente en adaptar productos y servicios a las expectativas y necesidades del cliente, para lo cual deben conocerlo en profundidad, de donde viene la expresión intimidad, y considerarlo como un asociado a largo plazo de quién se obtendrá ganancias en un largo periodo de tiempo y no solamente en una venta (Treacy & Wierserma, 1995).

En resumen, la teoría de Treacy y Wierzema lo que hace es profundizar la estrategia de diferenciación de Porter adicionándole los tres enfoques de adaptaciones estratégicas que la harían más efectiva .

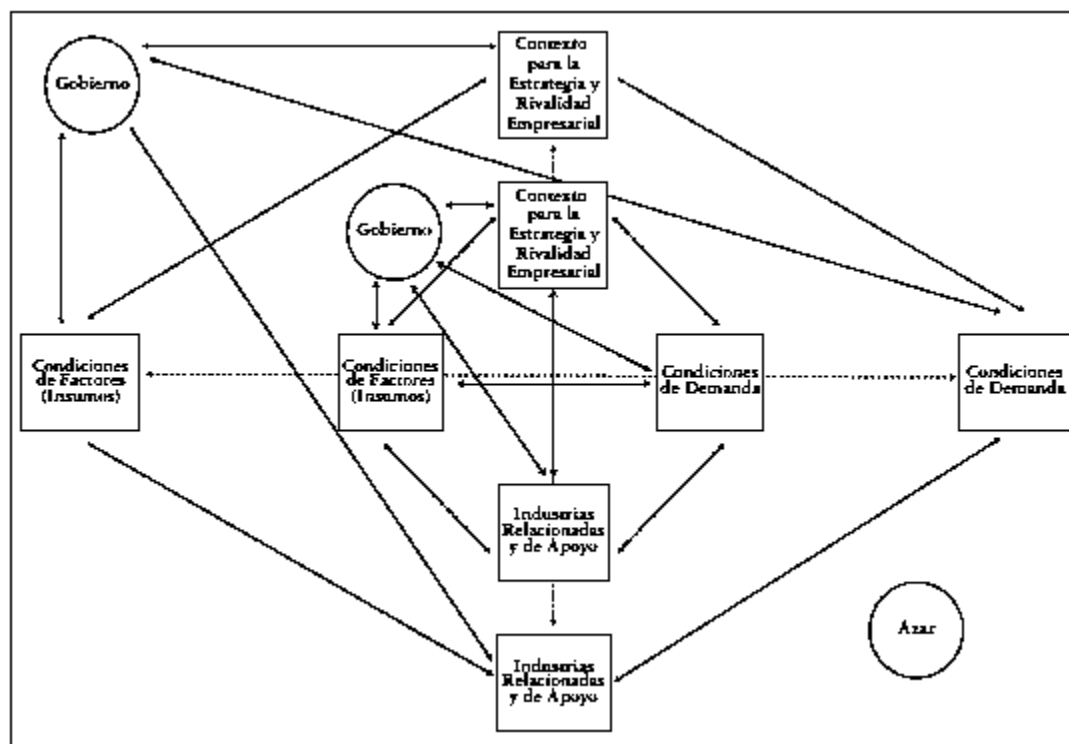
El doble diamante generalizado

El doble diamante generalizado considera que la competitividad de una nación depende en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero con el que se relacionan sus empresas, incluye las características del mercado local, así como los atributos del socio comercial más importante del país. Este modelo fue desarrollado por Rugman (1995) para cubrir algunas debilidades del diamante de Porter e incorporar la actividad multinacional y el Gobierno dentro del modelo, y no como parámetros exógenos al mismo. Los autores plantean que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras en propiedad (Ramos, 2001).

Adicionalmente, la actividad multinacional, ya sea dentro o fuera, es importante para la competitividad de una nación o región, ya que afecta a todos los determinantes del diamante. Quizás, este parámetro de la actividad multinacional constituye la diferencia más importante de este modelo con respecto al diamante de Porter. En la figura 4, se expone el doble diamante generalizado, la parte externa representa el diamante global y la parte interna el diamante local (Ramos, 2001).

El tamaño del diamante global es fijo dentro de un período predecible, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo a las dimensiones del país y a su competitividad. La diferencia entre el diamante internacional y el local representa, por consiguiente, las actividades internacionales o multinacionales. Las multinacionales incluyen tanto la inversión directa extranjera en el país local como la inversión directa en el país extranjero (Ramos, 2001)

Figura 4. El doble diamante generalizado



Fuente: Elaboración propia con base en Moon, Rugman y Verbeke (1991).

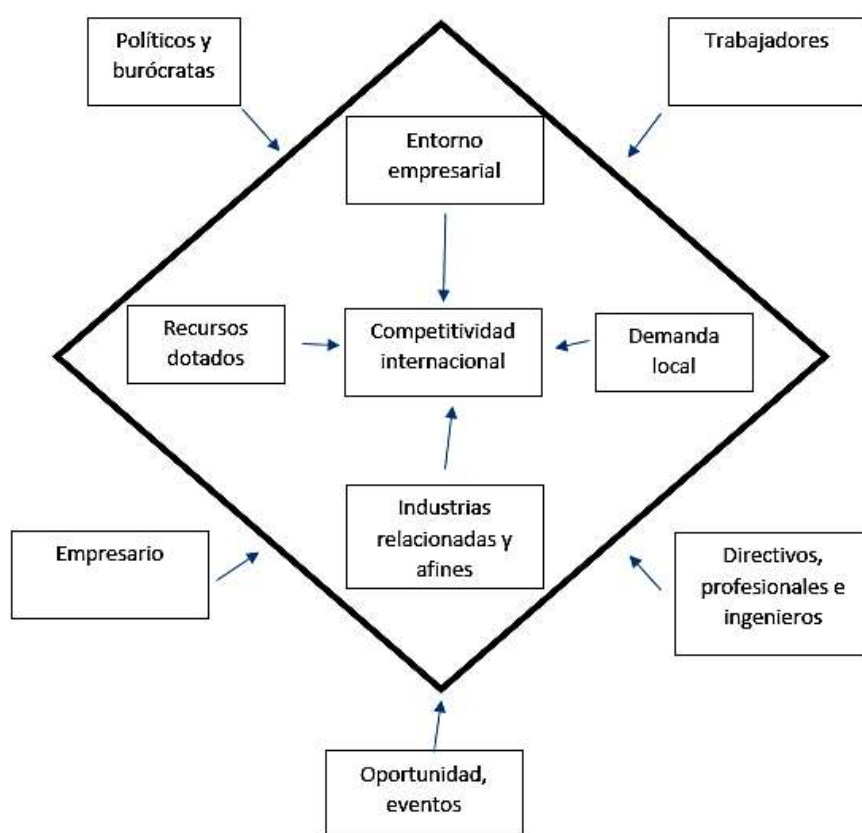
Modelo de los nueve factores de Cho

El modelo de nueve factores de Cho (1994), surge como una extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y además se incluye el parámetro de oportunidad no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. La diferencia entre este modelo y el diamante de Porter, se encuentra en la división y adición de factores (Lombana, 2006).

El modelo de nueve factores engloba los recursos naturales dentro de los recursos heredados, mientras que el trabajo se inserta en la categoría de trabajadores. Además, en el modelo de Cho se pretende transmitir que la misión de los factores humanos debe fortalecerse (Lombana, 2006).

En la figura 5 se presenta el modelo de los nueve factores de Cho, en el que son cuatro los determinantes físicos de la competitividad internacional: la dotación de recursos, el entorno empresarial, las industrias relacionadas y afines y la demanda local; otros cuatro hacen referencia a los factores humanos: trabajadores, políticos y burócratas, empresarios y directivos profesionales; y el noveno factor corresponde a los eventos oportunos.

Figura 5. Los nueve factores de Cho.



Fuente: Elaboración propia con base en Cho (1994).

El mejoramiento de cada uno de los nueve factores de Cho determina la posibilidad para un país de moverse desde una etapa de menor desarrollo a una etapa superior de acuerdo a la competitividad de sus empresas (Lombana, 2006).

El modelo de Cham Kim y Mauborgne: La estrategia del Óceano Azul

Cuando llega el año 2000 se observa nuevamente una saturación de los mercados, todos compitiendo contra todos, para las grandes empresas dejaron de existir los mercados pequeños, las grandes corporaciones transnacionales pasaron a crecer con dos estrategias definidas, fusiones y adquisiciones de competidores y en los países en los que tenían representantes o distribuidores los compraron y se establecieron como filiales o sucursales de las casas matrices (Benitez, 2012).

Este panorama se complica aún más con la aparición de China como potencia industrial que prácticamente destruye los mercados de mano de obra de los países del primer mundo y cuya demanda por alimentos y materias primas en general dan la oportunidad a los países de América Latina a crecer a tasas constantes. Ese fue el momento en que Cham Kim y Renée Mauborgne crearon la teoría de los Océanos Azules. W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) proponen la idea de que es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas si se desea lograr una competitividad definitiva a largo plazo, lo que se logra ampliando los horizontes del mercado en que actúa y generando valor a través de la innovación. A diferencia de Porter que enfoca sus estrategias en la competitividad en un sector industrial donde la empresa opera tradicionalmente (Benitez, 2012).

Los autores se valen de las figuras de océanos rojos y océanos azules, siendo los primeros aquellos donde la competencia es más fuerte y donde compiten numerosos actores tradicionales y los segundos siendo nuevos sectores donde no se encuentran productos o servicios como los que se han creado. En los primeros, los límites y reglas del juego son conocidas y aceptadas por todos los competidores, por lo tanto las posibilidades de beneficios y crecimiento son limitados. Los océanos azules sin embargo se caracterizan por la creación de mercados que no están siendo explotados por otras empresas por lo tanto la competencia es irrelevante (Benitez, 2012).

La propuesta de Kim y Mauborgne es que en vez de dejar que el entorno defina su estrategia, la empresa debe elaborar una que defina su entorno. La propuesta de creación de una estrategia de Océano azul de Kim y Mauborgne se basa en 4 principios que son: a) Crear nuevos espacios de consumo, b) Centrarse en la idea global, no en los números, c) Ir más allá de la demanda existente y, d) Asegurar la viabilidad comercial del océano azul. Para las Pequeñas y Medianas Empresas de Latino América puede ser una alternativa estratégica, pero significa que deben invertir en innovación que muchas veces no significa grandes inversiones de capital pero si de imaginación y creatividad (Benitez, 2012).

El Informe Anual de Competitividad, basa su clasificación de competitividad en la estimación de un índice elaborado bajo el principio de que un país será más competitivo cuanto mayor sea su potencial de crecimiento a mediano plazo, teniendo en cuenta el nivel inicial de partida. Proporciona una jerarquización de los países de acuerdo con el lugar que han ocupado en los últimos cinco años en su competitividad global (Chávez, 2004).

El índice de competitividad tienen en cuenta ocho factores:

1. La internacionalización de la economía
2. Las características de la economía
3. Las finanzas
4. La infraestructura disponible
5. La capacidad científica y tecnológica
6. Las características de los recursos humanos
7. Las características de las organizaciones
8. Las características del gobierno

El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), identifica la competitividad con la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido con relación a sus competidores e indica que el ambiente competitivo está basado en una serie de facilitadores como: inversión doméstica,

exportaciones, importaciones, ingreso de inversión extranjera directa, salida de inversión extranjera directa e innovación doméstica. A su vez, los pilares que ese expone son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación en el mercado financiero, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado y sofisticación de los negocios e innovación (Lombana & Rozas, Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional, 2009).

2.6 Modelos teóricos de Competitividad

Existe un gran número de artículos científicos que abordan el tema de competitividad y las variables que han tomado para su estudio. En este apartado se citan algunos estudios que principalmente descansan en la competitividad a nivel empresarial en los diferentes sectores económicos de un país, así como aquellos que son relevantes para la presente investigación.

Clark y Guy (1998), consideran que a nivel microeconómico la competitividad es la habilidad de una empresa para crecer en tamaño, participación y rentabilidad. De la cual consideran que el factor tradicional son los costos de producción y aquellos elementos descubiertos en épocas más recientes como las habilidades y motivación de la fuerza de trabajo, capacidades de investigación y desarrollo, habilidades para adoptar tecnología, factores organizacionales y administrativos, relaciones entre clientes, proveedores y empresas. Siendo estos componentes aquellos que han ido identificándose como importantes a la hora de determinar la competitividad a un nivel micro (Clark & Guy, 1998).

H. Bougrine (2001) escribe un artículo acerca de la competitividad de la empresa y sugiera que ésta puede juzgarse por su rentabilidad, costos de producción, productividad y cuota de mercado. En principio, puede decirse que una empresa no es competitiva si no es rentable. Esto último si el costo promedio de sus productos

excede el precio de mercado, lo cual puede suceder por varias razones. La más obvia es que la empresa pague altos precios por sus insumos. En tal caso, ésta con frecuencia es incapaz de cambiar la situación, dado que esos precios se determinan en los mercados de los productos. La segunda razón puede ser que la productividad de la empresa sea baja, es decir, que no sea tan eficiente como debería. Éste es esencialmente un problema de gestión y puede corregirse, ya sea con un aumento de la escala de producción o bien cambiando las técnicas de producción. En una economía de mercado la competitividad de una empresa debe compararse a la de sus competidores (Bougrine, 2001).

Es menos rentable (y por tanto menos competitiva) si sus productos son menos atractivos que los de la competencia, es decir, si su cuota de mercado es menor. Este es un asunto de gestión que se puede corregir gracias a la mejora de la calidad de la entrega, de los servicios pos venta o mediante la publicidad. La rentabilidad actual o a corto plazo, sin embargo, no puede siempre tomarse como un indicador suficiente de competitividad pues es posible que para un período corto una empresa pueda decidir rebajar sus precios de ventas y sacrificar ganancias con la esperanza de mantener o aumentar su cuota de mercado (Bougrine, 2001) .

Así, la competitividad debe considerarse durante un período más largo para que refleje los factores estructurales que afectan la rentabilidad de una empresa. El patrimonio de la empresa está claramente influido por las ganancias previstas, las cuales dependen de su estrategia para el desarrollo de nuevos y diferenciados productos, la inversión en investigación y desarrollo y el entrenamiento vocacional de trabajadores y empleados, la reacción frente a los cambios del mercado, la cooperación y la alianza con otras empresas (Bougrine, 2001).

Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002), hacen referencia en su estudio a la competitividad en las cadenas agroalimentarias y territorios rurales en el cual la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez fungen como las cuatro condiciones

esenciales del nivel micro a las cuales las unidades productivas orientarán las estrategias a seguir.

Revilla, Berrios, Narváez y Fernández (2002), realizaron un estudio sobre los elementos del análisis estructural y competitividad del sector petroquímico en el cual consideran a: la organización de la producción, el desarrollo de productos, las relaciones de suministro, la calidad del producto y de los recursos humanos, el conocimiento del mercado, la productividad interna, la tecnología, la gestión del conocimiento, contratos en comercialización y en suministros de materia prima, excelentes controles de calidad y a la ubicación física de la empresa como factores determinantes de la competitividad (Revilla, Berrios, Narváez, & Fernández, 2002).

Por otra parte, Bonales (2003) en su estudio doctoral titulado “Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate”, considera que la competitividad se encuentra determinada por: la calidad de la fruta, precio de exportación, tecnología utilizada, capacidad de los integrantes y canales de distribución (Bonales, 2003).

La Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), junto con la secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en su investigación sobre el desarrollo de la competitividad en las cadenas agroalimentarias consideran: la ubicación (factor localizante), la capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de innovación, mejores prácticas de producción, desarrollo, industrialización y comercialización, integración en redes de cooperación tecnológica, logística empresarial e interacción de proveedores, productores y usuarios como los elementos que determinarán las condiciones esenciales de la competitividad a nivel micro (FAO-SAGARPA, 2004).

Ferrer (2005), en su investigación sobre competitividad sistémica, niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica considera como determinantes de la competitividad a nivel micro: las exigencias tecnológicas y organizacionales, la organización de la producción, el desarrollo de productos, las relaciones de suministros, la calidad del producto y de los recursos humanos, el conocimiento del mercado, la productividad interna, la tecnología y a la gestión del conocimiento como factores determinantes (Ferrer J. , 2005).

Según Berumen (2006) señala que los factores determinantes para la competitividad de las empresas se agrupan en dos tipos. Por un lado, se encuentran aquellos referentes al precio y los costos, es decir, cuando una empresa se destaca por ser más competitiva al ofrecer un bien o servicio a menor precio que la competencia, y que a su vez, se reduzcan los costos como parte de la estrategia. Por otro lado, están los relacionados con la calidad de los productos, la incorporación de la tecnología, la eficiencia en los flujos de producción, las relaciones de colaboración con otras empresas y la capacitación de los trabajadores (Meraz, 2014).

Aunado a los estudios anteriores, se suman otros (Campos *et al.*, 2008; Centinkaya, 2009; Velarde *et al.*, 2011) en los que se destaca la necesidad de que existan en las MIPYME, herramientas de planeación estratégica que por medio de su uso puedan desarrollar estrategias dirigidas al logro de las ventajas competitivas. Entre las herramientas de las que se hace mención, están el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales ayudan, en la mayoría de los casos, a mejorar la relación de la cadena de valor y con el canal de distribución, a mantener una comunicación más estable con los proveedores, a reducir los costos, a dar respuesta oportuna a las demandas del mercado, y a obtener información de las condiciones del entorno (Meraz, 2014).

González (2010), realizó su tesis de maestría titulada “Competitividad de la Fresa de Zamora, Michoacán en el mercado externo de Estados Unidos”, donde consideró los seis niveles de la competitividad sistémica dimensionándolos cómo se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Niveles de la competitividad sistémica de acuerdo al estudio sobre competitividad de la fresa de Zamora, Michoacán.

1. Nivel micro	Capacitación. Producción. Calidad. Comercialización.
2. Nivel meso	Relación entre productores, productores y proveedores, productores y el sector industrial, productores e instituciones científicas. Posición geográfica adecuada. Técnicas de innovación en producción.
3. Nivel macro	Exportaciones. País destino. Tipo de cambio. Sistema financiero y fiscal.
4. Nivel internacional	Gobierno con calidad. Instituciones eficientes.
5. Nivel político-social	Confianza y seguridad.

Fuente: Elaboración propia con base en González, 2010.

Urrutia y Cuevas (2012), realizaron una investigación sobre competitividad sistémica en los niveles micro y meso de las pymes procesadoras de alimento en Chihuahua y el paso Texas, para determinar la superioridad de la industria de una ciudad frente a otra consideraron las variables: productividad de la empresa, relevancia económica dentro de la empresa, incorporación de tecnologías para aumentar su eficiencia y políticas internas en la compañía (Urrutia & Cuevas, 2012).

Ickis (2008) publicó un artículo acerca de la competitividad de las empresas ubicadas en los países Centroamericanos, en el cual resalta que, además de los factores determinantes de la competitividad, existen cinco de retos para lograr competir en los mercados globales. Entre ellos está el depender menos de los productos básicos y pensar en cómo se puede elaborar y ofrecer un producto más complejo o bien, sacarle más provecho al producto que ya se ofrece en el mercado. El segundo reto consiste en conseguir más información sobre los clientes y reducir el distanciamiento actual de ellos, así como segmentar los clientes potenciales. El tercero consta de hacer *benchmarking* sobre la posición relativa de las industrias ubicadas en dichos países con la finalidad de obtener información sobre los principales competidores de las empresas. El cuarto, y el que considera uno de los más importantes, es aprovechar mejor los canales de distribución. Y el último reto es buscar la manera de aumentar la cooperación entre los participantes en la industria/empresa para que el juego no sea de suma cero ni de suma negativa, sino de suma positiva (Ickis, 2008).

2.7 Dimensiones de la competitividad

Para fines de esta investigación, de acuerdo con los artículos revisados y citados anteriormente se considerará como variables determinantes para el aumento de la competitividad a: la productividad, la calidad, precio y los canales de distribución; de los cuales se realizó una breve revisión teórica en cuanto a conceptos y modelos utilizados en investigaciones anteriores.

2.7.1 Productividad

El mercado global en el que ahora se enfrentan tanto las empresas como los países ha llevado a que factores como la calidad y tecnología sean indispensables para competir. Para enfrentar estas situaciones es necesario que haya un incremento de la productividad de las empresas mexicanas. Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas es el elevar la productividad para permanecer en el mercado, mejorando calidad, con precios adecuados, innovando las condiciones técnicas de la producción y mejorando los niveles tecnológicos (Pedraza & Navarro, 2006).

La productividad juega un papel importante no solo en la empresa sino a nivel país, ya que afecta tasas de inflación y por ende el nivel de vida, las tasas de empleo, la vida política del país y el poder económico. La importancia de la productividad es reconocida internacionalmente debido a que sus cambios se ven reflejados en las condiciones de vida de un país y en general en numerosos fenómenos económicos y sociales (Pedraza & Navarro, 2006).

Los negocios internacionales permiten a una nación aumentar su productividad eliminando para ello la necesidad de producir todo los bienes y servicios dentro de la misma nación. Así; un país puede especializarse en las industrias y en los sectores donde sus empresas son relativamente más productivas e importar artículos y servicios en los cuales sus compañías son menos productivas que las de los competidores extranjeros. Las importaciones y las exportaciones son, por consiguiente, partes integrantes del aumento de la productividad (Porter M. , La ventaja competitiva de las naciones, 2008).

2.7.1.1 Conceptualización

La productividad puede entenderse como la relación entre la producción (*output*) y sus factores (*inputs*). Thiry y Tulkens (1988), definen la competitividad como la capacidad desplegada por los factores de la producción para producir. Cuando se presentan cambios en esta habilidad, se dice que se gana o se pierde productividad.

El concepto de productividad se menciona por primera vez en el siglo XVII por Quesnay (1766) sin un significado preciso, posteriormente, en el siglo XIX Littré (1883) define la productividad como la facultad de producir. El término de la productividad en el siglo XX toma una mayor importancia y adquiere diferentes conceptos resumidos en la tabla 7.

Con las definiciones expuestas en la tabla 7, se pueden presentar diversos errores los cuales fueron señalados por Prokopenko (1991):

- a) La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo
- b) El rendimiento no solo se mide por el producto
- c) La confusión entre eficiencia y productividad
- d) La creencia de que la reducción en los costos siempre mejora la productividad
- e) El mito de que la productividad sólo se utiliza en producción

Tabla 7. Definiciones de productividad

Autor	Año	Definición
Early	1900	La relación entre producción y los medios empleados para lograrla.
Taylor	1908	La relación que existe entre la producción obtenida y el trabajo empleado.
Organización para la Cooperación Económica de Europa (OCEE)	1950	El cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de la producción.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	1957	El producir más con el mismo consumo de recursos.
Sumanth	1979	La razón de producción tangible entre insumos tangibles.
Prokopenko	1987	El uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios.
INEGI	1995	Es la relación entre la producción de bienes y servicios y las cantidades de insumos utilizados.

Fuente: Elaboración propia con base en Pedraza y Navarro (2006).

De los términos revisados en la tabla anterior, es conveniente señalar que llevan una relación entre las palabras eficiencia, efectividad, producción y productividad. Mali (1978), elaboró un diagrama donde muestra esta relación:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{producción obtenida}}{\text{insumo gastado}} = \frac{\text{desempeño alcanzado}}{\text{recursos consumidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

En lo revisado hasta ahora, se ha dicho que la productividad es aprovechar eficientemente los recursos, además la productividad es la medida en la que se mezclan los recursos para obtener los resultados planeados. Pedraza y Navarro (2006), indican que la productividad se puede alcanzar a través de 3 caminos:

- 1) Con el uso más eficiente de los insumos para incrementar la producción con la misma cantidad de recursos utilizados.
- 2) Mantener el mismo nivel de producción con una reducción de los insumos que se requerían anteriormente.
- 3) La combinación eficiente de los puntos anteriores.

Entonces, la productividad se puede entender como una relación entre los recursos utilizados y los productos y servicios resultantes, que a su vez se presentan en tres magnitudes: la económica, la técnica y la social. En el aspecto económico, se relaciona con el mercado, la inflación y el rendimiento de los recursos; con la parte técnica se involucran aspectos como la eficiencia y la efectividad; y en el aspecto social con el trabajo humano.

Para motivos de esta investigación, la definición de productividad es: producir más con los mismos recursos con el menor esfuerzo, cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa.

2.7.1.2 Medición de la productividad

El objeto de poder medir la productividad yace en la necesidad de poder compararse ya sea entre empresas, sectores productivos o un ámbito nacional e internacional. La función de las medidas de productividad permite entender y evaluar la productividad. Las medidas de productividad más usuales se centran en índices, funciones de producción, números de razones financieras, números de insumos de productos y costos unitarios. En la mayoría de los países se acostumbra medir la productividad por medio del trabajo y por medio del capital. Las medidas que se utilizan son mediante la productividad laboral y la productividad total de los factores (Colmenares, 2007).

La productividad del trabajo es considerada como una medida de eficiencia del trabajador en la generación del producto. Esta medida propone una cuantificación mediante la relación del producto y las horas empleadas trabajadas. La medida más común de medir la productividad del trabajo es medir el Producto Interno Bruto entre los puestos remunerados (Cassoni,1991).

La productividad total de los factores (PTF), va más allá de la productividad laboral, al contemplar la medición de la eficiencia del factor trabajo, además cuantifica la eficiencia con la que se usa el capital. Respecto a la PTF se identifican 2 enfoques, el primero es una medida de cambio técnico y se mide con el uso de modelos econométricos. El segundo, la considera como una medida de eficiencia productiva y propone el uso de los números índice principalmente (Navarro L. , 1995).

En este apartado se explican brevemente algunos de los métodos más utilizados para medir la productividad.

Método de Rostas

Rostas (1955), propone 4 medidas para realizar comparaciones internacionales de productividad (Sumanth, 1993):

- a) Comparación del valor de la producción bruta por unidad de mano de obra.
- b) Comparación del valor de la producción neta por unidad de mano de obra.
- c) Comparación de la producción física por unidad de mano de obra.
- d) Comparación de los insumos físicos materiales.

Método de Shelton y Chandler

Es el método más común para las comparaciones de la productividad laboral y se utilizan 3 medidas:

- a) Costos de la mano de obra por hora = E/L

- b) Producción por hora hombre = Q/L
 c) Costo de la unidad de la mano de obra = $(E/L)(Q/L) = E/Q$

Dónde:

E= Costos de la mano de obra

L= Horas hombre de la mano de obra

Q= Cantidad de producción

Para utilizar eficientemente las comparaciones internacionales es necesario tomar en cuenta otros factores como los gastos reales de la mano de obra, la producción, el período y tendencias en el tiempo y las tasas de cambio de las monedas (Sumanth, 1993).

Método de Enrique Hernández Laos

Es un método utilizado por la OCEE, se basa en la comparación de la productividad laboral de México, Estados Unidos y Canadá; y propone los siguientes indicadores:

$$PL = \frac{PIB \text{ dólares } 1985}{personas \text{ ocupadas}} \quad y \quad PL = \frac{PIB \text{ dólares de } 1985}{puestos \text{ ocupados}^*}$$

Donde:

PL= Productividad laboral.

PIB dólares de 1985 = PIB valuado en dólares de Estados Unidos, paridad de 1985.

Personas ocupadas = Puestos ocupados en la generación del PIB.

Puestos ocupados* = Puestos ocupados remunerados empleados en la generación del PIB.

Con este método se evalúa la productividad en los mercados internacionales y nacionales de los países competidores, sin embargo, surgen ciertas complicaciones al efectuar la competitividad:

1. Al utilizar tasas de cambio, las comparaciones no incluyen precios de bienes y servicios similares.
2. Los datos del Proyecto Internacional de Comparación de la ONU, no permiten que se hagan comparaciones de productividad al nivel detallados de los sectores.
3. La explicación de las diferencias no es adecuada por la insuficiencia en el estudio de los factores sociales, culturales, políticos y las condiciones económicas.
4. Falta de comparaciones con los países desarrollados y los países en vías de desarrollo (Sumanth, 1993).

Método de Solow

Solow considera que las tasas de cambio tecnológico son iguales a la tasa de crecimiento del producto menos la tasa de crecimiento de los insumos primarios ponderados por su participación en el producto, lo cual varía en el tiempo. Este modelo se basa en los supuestos (Hernández E. , 1993):

- a) Rendimientos constantes de escala a nivel agregado de toda la economía.
- b) Cambio tecnológico neutral.
- c) Competencia perfecta, los precios de los factores se pagan de acuerdo a su productividad marginal.

Sin embargo, debido a la naturaleza de esta investigación la productividad debe ser medida a nivel empresa es la más importante de las tres que se revisan.

Sumanth (1993), considera que las investigaciones teóricas relacionadas con la medición de la productividad dentro de la empresa aún no han sido completamente desarrolladas y presentan cierta confusión y ambigüedad respecto al concepto. Las ventajas de obtener la medida de productividad de la empresa se encuentran en torno a las necesidades de las firmas, con qué nivel se debe de operar, cómo se encuentra comparado con otras del mismo ramo, etc (Sumanth, 1993).

Los siguientes métodos están orientados a la medición de la productividad a nivel empresa.

El modelo de productividad total – MPT

Este modelo se basa en una medida de productividad total y varias medidas de productividad parcial que proporcionan una oportunidad directa para fomentar el trabajo de equipo y para orientar a su personal hacia metas últimas (Sumanth, 1993).

Se expresa de la siguiente manera:

$$Productividad\ total\ (PTE) = \frac{Productividad\ tangible\ total\ (O)}{Insumos\ tangibles\ totales\ (I)}$$

Donde:

Producción tangible total (O).

Insumos tangibles totales (I).

Por lo tanto:

PTE = OE.

OE = producción total de la empresa en el período actual.

Para fines de esta investigación, se centrará en el modelo de productividad total (MPT), ya que permite observar la productividad total obtenida con base a los insumos de producción utilizados durante el proceso. Lo cual a su vez permitirá evaluar el uso que se les está dando a los insumos que se requieren dentro de la cadena de producción de cacao en grano, desde el uso de la tierra, el rendimiento de las hectáreas sembradas, el uso de fertilizantes, el equipo utilizado para el corte de la vaina, etc.

2.7.1.3 Teorías y Modelos de productividad

Teoría de la productividad marginal

Bates Clark (1899), estaba particularmente interesado en la justicia de la distribución del ingreso de una economía capitalista. Él pensaba que el principio de la productividad marginal no era solamente una garantía de la eficiencia en la asignación de recursos, sino también de equidad distributiva. Lo primero, porque, para una función dada de oferta de trabajo, una remuneración superior a la productividad del trabajo reduce la cantidad de trabajo demandado, en tanto que una remuneración inferior a la productividad marginal reduce la cantidad de trabajo ofrecida. En ambos casos la producción global no estará en su punto máximo. Lo segundo, e igualmente importante, es que el salario así definido es una remuneración justa. Esto parece discutible, ya que el trabajador infra marginal recibe menos que su contribución a la producción y podría pensarse que hay en ello alguna suerte de explotación del trabajador (Bustos, 2017).

La respuesta de Clark a estas ideas descansa sobre dos argumentos: El primero es que, siendo los trabajadores intercambiables, el despido o renuncia de cualquier trabajador reduce la producción en la productividad marginal y no en "su" productividad marginal; de modo que, se puede decir que cada trabajador es remunerado en función de su aporte y cualquier trabajador debe ser considerado como el trabajador marginal. La segunda razón, está en que la remuneración de

cada trabajador está ligada a la cantidad mayor o menor de capital de que cada uno dispone. Si la productividad del trabajo disminuye cuando aumenta la cantidad, es porque cada uno dispone de menos capital. Desde este punto de vista, lo que en efecto es más o menos productivo es la combinación de trabajo y capital y, en esta combinación, el primer trabajador juega el mismo papel que el enésimo. Este segundo argumento permite rechazar la idea de la explotación, pero también es un tanto riesgoso (Bustos, 2017).

En suma, en condiciones de competencia perfecta, según Clark, la remuneración del trabajo por su productividad marginal es eficiente y equitativa. Pero, evidentemente se trata de unas condiciones ideales y más bien teóricas. En la realidad, el mercado de trabajo puede estar en desequilibrio: a favor de los empleadores, si son poco numerosos, si constituyen alianzas, si hay paro, etc. En este caso, el trabajo no se remunera al nivel de su aporte marginal y, existe, en ese sentido, una forma de explotación. Pero el desequilibrio puede también establecerse en favor del mundo del trabajo, si los trabajadores pueden organizar sindicatos poderosos para limitar la oferta de trabajo (Bustos, 2017).

Teoría de la productividad del capital

La productividad marginal es la variación en la cantidad producida de un bien al aumentar en una unidad adicional un factor de producción, permaneciendo constante la utilización de los restantes factores. La teoría de la productividad del capital se refiere al tomador de un préstamo que paga un interés porque está en la naturaleza del capital producir un valor superior al suyo. Es decir, el que toma el préstamo puede comprar o alquilar un capital productivo, como ser, maquinarias, elementos de trabajo, etc., y con el producido de dicho capital se puede rembolsar la suma prestada y pagar un interés por ella. Esta teoría explica el interés en el préstamo a la producción, pero no en el préstamo al consumo (Bustos, 2017).

David Ricardo (1817), hace una precisión en la teoría de la ventaja absoluta en la cual afirma, bajo su principio de la ventaja comparativa, que es posible tener ganancias del comercio cuando un país goza de ventaja absoluta o desventaja absoluta en ambos productos, cuando las naciones se especializan en la producción del bien en el cual tienen la mayor eficiencia relativa o la menor ineficiencia relativa. El enfoque Ricardiano del comercio internacional enfatiza las diferencias en la productividad como la principal razón para los flujos internacionales de bienes. (Fadinger & Fleiss, 2007).

Ley de Verdoorn

La ley de Verdoorn postulada por Kaldor (1967), sostiene que el aumento en la producción tiene un impacto positivo en el aumento de la productividad, atribuyendo esta relación a factores como las economías de escala, el efecto en la curva de aprendizaje, el aumento en la división del trabajo y la creación de nuevos procesos de industrias subsidiarias. Los aumentos en la productividad y la reducción en los costos por unidad para aumentar las ganancias hacen más fácil vender en el exterior, lo cual establece una relación causal que va del aumento de la producción, por el aumento de la productividad al crecimiento del comercio (Doyle & Martínez.Zarzoso, 2006).

Modelo de Kankesu

Para Kankesu (2002), la asociación entre exportaciones y productividad es ambigua, argumentando que el aumento de las exportaciones resulta en una exposición a la competencia extranjera, como resultado del aumento de las exportaciones puede motivar a rápidos cambios tecnológicos y el *know-how* gerencial, resultando en una reducción de la ineficiencia local; así, si esto es realidad, el aumento del comercio de exportaciones es una condición previa para las mejoras en la productividad. De manera alterna, el alto crecimiento de la productividad es esencial para el aumento de las exportaciones debido a que,

técnicas sofisticadas de administración pueden originar que las industrias o firmas locales exijan una política gubernamental orientada a las exportaciones. Esto también podría darse si se considera que una firma disminuye sus costos de producción por una mejor tecnología haciendo a la empresa o industria más competitiva a nivel mundial (Ogunleye & Ayeni, 2008).

Modelo de Wagner

Joachim Wagner (2005), argumenta el rol que tienen las exportaciones en promover el crecimiento en general y la productividad en particular. Existen dos hipótesis del porqué se espera que las empresas exportadoras sean más productivas que las no exportadoras. La primera apunta a la autoselección del más productivo en el mercado exportador. La razón es que existen costos adicionales de distribución o costos de marketing, personal capacitado para manejar las redes internacionales o costos adicionales de producción para adaptar los productos domésticos a los mercados extranjeros (Wagner, 2005).

Estos costos son barreras de entrada que, empresas menos exitosas, no pueden afrontar. En este sentido, las empresas mejoran su desempeño para ser más competitivas en el mercado externo; así, una explicación es que las empresas más pr(ductivas se vuelven exportadoras, o bien, exportan más. La segunda hipótesis hace referencia al rol que tiene el aprender por exportar (*learning-by-exporting*). El flujo de conocimiento por compradores y competidores internacionales ayuda a mejorar el desempeño posterior de los exportadores principiantes, además las empresas que participan en los mercado internacionales están más expuestas a competencia más intensa y tienen que mejorar más rápido que quienes únicamente venden en el mercado doméstico (Wagner, 2005).

Entre los modelos de medición de la productividad están: la productividad parcial (en la cual se divide la cantidad producida por uno solo de los factores de

producción, por ejemplo, la mano de obra), la productividad total o de múltiples factores (en la cual se divide la cantidad producida sobre la sumatoria de todos los factores de producción) y la productividad de valor agregado (en la cual se divide el valor agregado sobre la sumatoria de los factores de producción). Estos modelos no explican la relación entre la productividad y la estrategia empresarial y no tienen como objetivo proyectar la productividad para lograr el máximo resultado, sobre esta base se crea “El Modelo Integral de Productividad” (Medina, 2007), el que analiza los medios por los cuales se consiguen los máximos resultados cuando se optimiza la productividad, se debe partir del análisis de la estrategia empresarial y de la definición de los segmentos objetivo, la mejor propuesta de valor para los clientes, las participaciones en el mercado proyectadas y las estrategias para lograrlo, definiendo el nivel de operación óptimo de la empresa y los recursos tangibles e intangibles realmente necesarios (Medina, 2010).

El Modelo Integral de Productividad, parte de la evaluación de los segmentos estratégicos y de las propuestas de valor con los que la empresa participa en cada segmento, para definir si estos son los adecuados o reorientarlos, en caso de ser necesario. De esta manera se concibe la productividad desde la estrategia, buscando los mejores niveles de desempeño en el mercado, para permitir que toda la empresa trabaje en la consecución de objetivos empresariales, encadenando para ello todos sus procesos. El Modelo Integral determina el nivel de operación óptimo de la empresa, para visualizar los recursos sobrantes o faltantes y tomar acciones para su consecución o para su óptima utilización. Por último, busca la optimización de todos los procesos empresariales mediante una metodología de diagnóstico, buscando así la excelencia (Medina, 2010).

Siguiendo a Cequea, Monroy y Núñez (2010), considera que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas considerando la combinación óptima o equilibrada de los recursos. Añaden que, una organización es productiva cuando alcanza sus metas, tanto en calidad, como en cantidad transformando sus insumos en productos

al menor costo posible. La formación y el entrenamiento elevan o están relacionados directamente con la productividad, el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible dando como resultado el mejor retorno de su inversión. La satisfacción en el trabajo está relacionada con los empleados altamente productivos, el valor de la recompensa que los empleados obtendrán por su desempeño está relacionado con la actitud laboral para los empleados altamente productivos y la percepción de que el esfuerzo será recompensado, está relacionado con la actitud laboral en empleados altamente productivos (Cequea, Monroy, & Núñez, 2010).

Este último artículo citado cobra relevancia en la presente investigación, ya que dentro de la situación problemática se planteó la capacitación del personal como una causante del problema, la cual, en base a este artículo, indica que la motivación y remuneración adecuada al capital humano se puede ver traducida en un aumento de la productividad, lo cual lleva a un aumento en la competitividad.

2.7.1.4 Productividad del Cacao

Durante los últimos 60 años la producción mundial de alimentos creció principalmente debido al mejoramiento de la productividad agrícola, además de un aumento en la superficie de tierra arable, lo que ha permitido contar con alimentos suficientes para cubrir la demanda global agregada. Sin embargo, la cacaocultura es hoy, uno de los más rezagados sistemas productivos de la agricultura en el mundo: el 95 % de la producción de cacao depende de cinco millones de pequeños productores, básicamente tradicionales, que practican una forma de agricultura que ha cambiado muy poco en siglos, se ha dicho que “los productores son el eslabón más débil en la cadena de valor” (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

La productividad agrícola de un país, en su definición más amplia, es la proporción entre la producción agregada agrícola y los insumos empleados en el proceso productivo, lo que se conoce como productividad total de los factores (PTF). Otras

medidas parciales que se usan como indicadores de la productividad son la productividad de la tierra (los rendimientos por hectárea) y la productividad laboral, que se define como la razón entre la producción agregada y el total de mano de obra empleada en el sector (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

Hay dos fuentes principales de crecimiento de la productividad (medida en términos de PTF): una fuente es el progreso o cambio tecnológico, que en esencia son saltos tecnológicos o la expansión de la frontera de la producción y que suelen medirse como el crecimiento de la PTF de los productores más eficientes del país; la segunda fuente de crecimiento de la productividad son los cambios en la eficiencia técnica, como medida del nivel de difusión y adopción de tecnologías y de cómo productores menos eficientes se movilizan hacia la frontera o potencial máximo de producción. El promedio productivo mundial es casi 6 veces inferior al potencial productivo del cacao para plantaciones comerciales, razón por la cual resulta imperativo impulsar, fomentar y financiar la investigación e innovación en la fase de producción primaria de la cadena mundial de cacao (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

La innovación es imprescindible para aumentar la productividad con el fin de transformar el paisaje cacaotero. Las innovaciones en términos de material de siembra de alto rendimiento, y el empleo de insumos, herramientas y tecnologías adecuados, podría transformar los pequeños cacaotales tradicionales en empresas más rentables. Podrían servir de modelo las explotaciones cacaoteras medianas o grandes, económicamente viables, que incorporan tecnologías de última generación que les permiten aprovechar las economías de escala para asegurar una alta rentabilidad. Igualmente se acepta la necesidad de un apoyo adicional para financiar los trabajos de investigación y desarrollo destinados a acelerar la innovación en el cacao (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

La productividad promedio del cultivo de cacao en el mundo en los últimos años fue aproximadamente de 438 k/ha. solo algunos países como Costa de Marfil y Perú

mantienen de forma sostenida niveles superiores de productividad con respecto a la media internacional. Si bien la productividad depende de múltiples factores y no es una relación comparable con exactitud (por efecto de las diferencias dadas por el tipo de cacao que predomina en cada región y por las condiciones climáticas entre las zonas productoras), es importante indicar que la producción de cacao por hectárea en los países de América es un 12 % inferior a la media internacional, un 19% inferior a la de África y un 5.5 % inferior al promedio de Asia y Oceanía. La productividad del cacao en América es heterogénea. Países como Bolivia, Perú, Honduras, Granada y Haití reportan promedios productivos superiores a la productividad media mundial. Por su parte, Colombia y Venezuela muestran producciones por hectárea superiores a la media productiva del continente americano y cuatro de los países cacaoteros más importantes del hemisferio – Brasil, Ecuador, México y República Dominicana– reportan promedios nacionales por debajo de la media del continente (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

En México el Estado con mayor productividad es Tabasco siendo 270 k/ha, sin embargo, la productividad en el sector cacaotero en el estado ha presentado tendencia a disminuir a través de los años (Arvelo, Delgado, Maroto, & Rivera, 2016).

El modelo sobre el cual se basará en la presente investigación será el propuesto por Kankesu (2002), el cual propone que, el alto crecimiento de la productividad es esencial para el aumento de las exportaciones; por lo que, dado un aumento en la productividad de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano entonces habrá un aumento en las exportaciones de éste. Por otra parte, se toma en cuenta el modelo propuesto por Arvelo *et al.* (2016) donde, específicamente se indica que la segunda fuente del crecimiento de la productividad son los cambios en la eficiencia técnica, como medida del nivel de difusión y adopción de tecnologías y de cómo productores menos eficientes se movilizan hacia la frontera o potencial máximo de producción. De tal forma que se pueda basar sobre este modelo para

dar mejor uso de los recursos en toda la cadena de producción de las empresas exportadoras de cacao del Estado de Tabasco.

2.7.2 Calidad

Definir la calidad de un bien o servicio es complejo pues las distintas perspectivas y diversidad de criterios sobre los elementos que definen la calidad de un producto son variables. Un juicio generalizado indica que la calidad la establece el mercado en función del valor que le otorgan los consumidores a un producto a partir de un conjunto de propiedades o características que estos atribuyen y perciben como superiores en comparación con un productor similar o bien ante una expectativa previa a la compra.

2.7.2.1 Teorías y modelos de Calidad

Shewhart (1931), fue el primero en definir la calidad como una bondad del producto, a su vez, agregó que ésta no se puede definir con precisión, puesto que el consumidor la reconoce cuando la ve. Además, entre los consumidores se relaciona de manera vaga con una comparación de rasgos y características de los productos promulgada mediante esfuerzo de mercadotecnia dirigidos a desarrollar la calidad como una imagen variable en la mente de los consumidores. La calidad también se puede definir como su adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función del producto. Por otra parte, la calidad también se puede basar en el valor, es decir, la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable (Evans & Lindsay, 2008).

Desde el punto de vista técnico, la calidad ha sido definida en función de las características intrínsecas de los alimentos como lo son: el sabor, la frescura,

textura e higiene, y conforme a las especificaciones que cada actor participante en las diferentes etapas de producción y distribución confiere a los productos alimenticios. A raíz de la centralidad adquirida por la calidad en el actual orden alimentario, esta perspectiva ha emprendido un esfuerzo por dotar a la calidad de atributos neutrales objetivos y medibles sustentados en principios científicos y tecnológicos inducidos por un consumidor que se ha vuelto más exigente y dispuesto a evaluar aspectos de salud, seguridad y medio ambiente relacionados con la alimentación (Hernández & Villaseñor, 2014).

La globalización del sistema agroalimentario implica que los productos agroalimentarios se inserten en cadenas cada vez más extensas de producción y distribución, movilizándose de forma rápida alrededor del mundo, lo que ha generado una mayor disponibilidad de alimentos, pero también una mayor propensión a enfermedades asociadas con su mal manejo. Estas circunstancias, sumadas a la multiplicación de los proveedores, han impulsado a las corporaciones agroalimentarias a establecer estándares de calidad e inocuidad. La calidad puede ser interpretada como el proceso de coordinación entre productores y consumidores en el mercado agroalimentario, y la certificación de la calidad, como un mecanismo para recuperar la confianza entre los consumidores (Hernández & Villaseñor, 2014).

Appendini y Rodríguez (2012), definen la calidad como las características o los atributos que históricamente se han ido formando y asignando a los productos agroalimentarios, y que ahora sirven como elementos de evaluación (Appendini & Rodríguez, 2012).

Joseph Juran (1951), considerado como el padre de la calidad, entiende la calidad como la ausencia de deficiencias; y propone una teoría sobre la cual expone tres pasos para lograr la mayor calidad: 1. Planeación de la calidad 2. Control de la calidad y 3. Mejoramiento de la calidad. En síntesis, los pasos consisten en crear la infraestructura que permita la mejora, identificar puntos concretos en los que puede haber un aumento de la calidad, asignar un equipo de expertos a esta tarea, y

proporcionarles todos los recursos y formación que puedan necesitar para llevar la calidad del producto creado al siguiente nivel (Ramírez E. , S/F).

Por otra parte, Philip Crosby (1961) enfatiza la importancia de la calidad como un elemento clave de la competitividad. Crosby busca eliminar el paradigma de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas y de revisiones, ya que sugiere que esto origina pérdida de tiempo y materiales. A su vez propone un programa que conlleva una serie de pasos llamado “cero defectos” y añade que la calidad está basada en cuatro principios; 1. La calidad es cumplir los requisitos 2. El sistema de calidad es la prevención 3. El estándar de realización es cero defectos y 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento (Rojas D. , 2003).

De acuerdo con Deming (1989), con la mejora de la calidad se decrecen los costes porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos; se utilizan mejor el tiempo, máquina y los materiales; entonces hay una mejora de la productividad y por ende se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo, de esta forma se permanece en el negocio y habrá cada vez más trabajo. La mala calidad atrae costos elevados, disminuye la productividad y parte del producto defectuoso que logra salir de la empresa llega a manos del cliente, quien se verá disgustado porque el producto que pagó cumplió con sus expectativas, por lo que puede dejar de adquirir el producto a la empresa y cambiar de proveedor (Deming, 1989).

Armad V. Feigenbaum, considerado el creador del concepto de control total de calidad, afirma que la calidad no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos: 1. Definir las características de calidad que son importantes 2. Establecer estándares 3. Actuar cuando los estándares se exceden y 4. Mejorar los estándares de calidad (Rojas D. , 2003).

2.7.2.1 Calidad del cacao

En el comercio y en la industria se utilizan diferentes denominaciones para describir la calidad de los granos o almendras de cacao. Existe una clasificación genérica y generalizada que distingue dos tipos: el “cacao básico” y el “cacao fino y/o de aroma”. El “cacao básico” representa el 95 % de los granos de cacaos producidos en el mundo y se le asignan diferentes nombres dependiendo de la región: por ejemplo, en Europa es conocido como “cacao común”, también es usado con mucha frecuencia el término *bulk*, aunque se refiere realmente al cacao embarcado al granel sin sacos, otros términos usados son “cacao normal” o “cacao convencional” (Villalobos & Orozco, 2012).

El “cacao fino y/o de aroma”, es el cacao en grano con determinadas características distintivas apreciadas por su aroma y sabor, que no pueden ser reproducidas utilizando otros tipos de granos. En Europa se denomina “cacao fino” y en Estados Unidos de América “cacao de sabor” (Villalobos & Orozco, 2012).

La diferencia entre el cacao fino o de aroma y el cacao básico es el sabor y no otros factores de calidad. Los sabores “finos” incluyen notas frutales, florales, herbáceas, de madera, nueces o caramelo. Se emplea la combinación de criterios como el origen genético y las características morfológicas de las plantas, características químicas, sabor y color de los granos, así como su grado de fermentación, humedad y acidez para evaluar la calidad del cacao fino y de aroma; además se analiza la presencia de sabores indeseables, porcentaje de moho interno, infestación de insectos y porcentaje de impurezas. De manera generalizada, se puede decir que los granos de cacao fino y de aroma provienen de árboles del tipo criollo o trinitario, mientras que el cacao básico proviene de árboles forasteros (Villalobos & Orozco, 2012).

En cuanto a la calidad, hay una serie de características y atributos particulares que le dan a los productos un valor diferenciado en el mercado. En este sentido, los sellos, certificaciones y normas, se convierten en elementos significativos a partir de los cuales el mercado determina aquellos atributos o características que agregan un valor adicional para el consumidor en tanto que logran satisfacer sus necesidades y expectativas (Villalobos & Orozco, 2012).

En el cacao, resaltan las certificaciones en los procesos de comercialización con enfoque de valor agregado y diferenciación. Sellos como el UTZ, Rainforest Alliance, Fairtrade International y la certificación orgánica, dan respuesta a la diferenciación que busca el mercado respecto de una gestión productiva y comercial del cacao y el chocolate, que aborde de manera general elementos de bienestar social y organizacional, sustentabilidad ambiental de los sistemas productivos y su entorno, implementación de buenas prácticas agrícolas que favorezcan dicha sustentabilidad y producción social, ambiental y comercialmente responsable (Villalobos & Orozco, 2012).

Es importante señalar que, si bien los alcances de cada certificación varían entre sí, los sellos indicados constituyen elementos relevantes para la diferenciación del cacao en los mercados, que han puesto en escena una serie de criterios y normas que buscan una producción y comercialización más solidaria en armonía con el entorno en el cual se desarrollan. El mercado del cacao y del chocolate se diversifica cada vez más en términos de calidades diferenciadas, vinculadas con la sostenibilidad, salud, comercio justo, sabores, aromas y colores especiales, lo que representa un gran espacio de oportunidad para los productores de cacao en el mundo (Villalobos & Orozco, 2012).

Dentro de los factores importantes al hablar acerca de la calidad del cacao, se debe de considerar toda la cadena de producción comenzando desde la siembra, el ambiente donde se desarrolla el cultivo y el manejo de la plantación influyen en la calidad del cacao. Al igual que el tipo de suelo, cantidad de agua e iluminación son

factores que tienen efectos importantes. Las malas prácticas de cosecha también tienen que ver con la calidad, por ejemplo, en países como México, la práctica de cosecha y recolección más extendida es cortar las mazorcas y luego recogerlas del suelo mediante un golpe con un machete largo (acción que evita que el recolector tenga que agacharse para recoger cada mazorca), este corte daña algunas semillas que posteriormente se fermentarán en forma diferente al resto de semillas no cortadas. Sin dejar de lado el material de siembra utilizado el cual resulta poco productivo, la edad avanzada de las plantaciones, mal atendidas y eventualmente abandonadas para luego rehabilitarlas, aun cuando ya cumplieron su ciclo de vida útil (Villalobos & Orozco, 2012).

En el juego de la oferta y la demanda, intervienen diferentes condiciones que inciden en la determinación de la calidad del cacao; entre ellas, las normas ISO, normas sanitarias y de clasificación, normas de comercio justo, cacao orgánico, origen geográfico y origen genético. Los criterios de calidad son de tipo físico (tamaño del grano, residuos vegetales, grano quebrado o aplastado) y de composición (aroma, porcentaje de grasa, ácidos grasos libres); además hay que tener en cuenta las condiciones de producción limpia (pesticidas, ocratoxinas, metales pesados, aceite mineral alérgenos, hidrocarburos aromáticos policíclicos -HAP) y las políticas de calidad (auditorías y rastreabilidad) (Villalobos & Orozco, 2012).

Hay factores cuyo impacto en la calidad aromática del cacao ya ha sido ampliamente probado; entre ellos, la variedad, cosecha, desgrane, fermentación, secado, almacenamiento y tostado. De otros factores, como el manejo de cultivo, el uso de abonos, la sombra, la poda, se conoce su impacto en el rendimiento o la resistencia a enfermedades, pero se desconoce aún si influyen en la calidad aromática o en el sabor del cacao (Villalobos & Orozco, 2012).

La calidad, entonces, es muy relativa pues depende de las especificaciones que defina el comprador. En el caso del cacao, la calidad no abarca únicamente la fermentación y el secado, sino toda la cadena de producción y comercialización,

desde que se siembra la semilla hasta que la tableta de chocolate llega al consumidor final. La percepción de la calidad cambia por múltiples razones; entre ellas, la competencia, los cambios en la clientela, las modificaciones que se van dando en la mezcla de productos, las mayores expectativas de los clientes. En cada etapa del proceso productivo hay factores que determinan la calidad del cacao, los cuales tienen que ver con el establecimiento y manejo de la plantación, el control de problemas fitosanitarios, la cosecha y manejo pos cosecha, y el aseguramiento y control de la calidad (Villalobos & Orozco, 2012).

En la comercialización del cacao en gran escala, el comprador define las características que debe cumplir el producto; así, se estipulan características físicas y químicas, características organolépticas y condiciones de sanidad (inocuidad). Si quiere tener acceso a ese mercado, el productor debe prestar atención a esas especificaciones y planear su producción para tratar de satisfacerlas (Villalobos & Orozco, 2012).

2.3 Precio

La generación de competitividad a través del precio está relacionada con la capacidad de ofrecer precios menores del mismo producto o de un producto estandarizado en el mercado internacional sin que éste sacrifique su calidad, e incluso ofreciendo un valor agregado del producto (Nadal, 2005).

2.7.3.1 Teorías y modelos de precio

La teoría de los precios representa el núcleo de la teoría económica. La noción de precio es el concepto central de la ciencia de la sociedad de mercado: no existe ninguna proposición económica que no esté expresada en términos de precios (Klimovsky, 1999).

Adam Smith defendía que el valor de un bien era igual a la cantidad de trabajo contenida en este y posteriormente Marx vendría a repetir lo mismo, pero introduciendo algunas sutilezas, ya que en su libro “El Capital”, Marx señala que el valor de un bien depende de la “cantidad de trabajo socialmente necesario” y en lugar de hablar de trabajo, habla de “fuerza de trabajo”. En otras palabras, tal teoría defiende de que existe un “precio objetivo” en torno al cual orbitan los diferentes precios y que serían los costos los que determinan los precios de los bienes. Tal idea sería refutada en la segunda mitad del siglo XIX por tres autores (Carl Menger, Leon Walras y William Stanley Jevons) que representaron la “revolución marginalista” y que defendieron, en esencia, que los precios eran fruto de estimaciones subjetivas de las personas, de manera que la famosa paradoja de por qué el diamante era más caro que el agua no era en realidad una paradoja (Doxrud, 2015).

Smith señala que, que todo ser humano es rico o pobre teniendo en consideración de su capacidad de poder gozar de las cosas necesarias, convenientes y gratas para su vida. Con la complejidad de la economía, el aumento de la división del trabajo y la expansión de los mercados, las personas podrán ser ricas o pobres dependiendo del trabajo ajeno del que pueda disponer. El trabajo adquiere un lugar central en la teoría económica de Smith ya que, para él, este constituye el “precio primitivo” o “moneda originaria” que sirvió para comprar y pagar todas las cosas. En otras palabras, el trabajo es la medida real del valor de cambio de toda clase de bienes (Doxrud, 2015).

Smith sugiere que, el precio nominal es el salario que recibe el obrero, y el precio real consiste en la cantidad de cosas “necesarias y convenientes” para la persona y su familia. Añade Smith que la demanda de mano de obra asalariada aumenta necesariamente con el incremento del ingreso y del capital de las naciones, y ese aumento del ingreso y del capital es el incremento de la riqueza nacional. Smith explica que, la cantidad llevada al mercado fuese inferior a la demanda efectiva, alguna de las partes componentes de su precio (renta, beneficio o el salario), se

elevaría por encima de su nivel natural, esto es, algunos de los componentes del precio estarán por encima de su tasa natural. Pero a la larga se producirá una nivelación de la tasa de beneficio (Doxrud, 2015).

Puede suceder, claro está, que el “precio de mercado” pueda mantenerse por un tiempo considerable por encima del “precio natural”. Por ejemplo, Smith señala que lo anterior es posible debido a los “secretos industriales” que permite disfrutar de ventajas y ganancias extraordinarias por un cierto período de tiempo. También está el caso de un monopolio otorgado a algún individuo que establece el precio más alto que se pueda conseguir. Otras razones que señala Smith son los privilegios de corporaciones, estatutos de aprendizajes y leyes que restringen la libre competencia en determinadas ocupaciones. También los precios fluctúan debido a la oferta y demanda, aunque para Smith la demanda no influía en el valor de los bienes, sino que era más bien el costo de producción el determinante (Doxrud, 2015).

De acuerdo con Alfred Marshall, los elementos que gobiernan el valor se deben buscar, de una parte, en la utilidad aportada por los bienes consumidos, y, de otra, en los esfuerzos y sacrificios implicados en la producción. Estas satisfacciones y costes subjetivos son susceptibles de una evaluación por parte del mercado: el dinero da una medida de las mismas. De este modo, en el mercado, la utilidad gobierna la demanda y los costes gobiernan la oferta. Estas dos hojas de la tijera, como dice Marshall, determinan los precios (Gómez, 2012).

El precio que está dispuesto a pagar el individuo es un indicador de la utilidad de los bienes. Así como establece que la maximización del gasto en los bienes se logra cuando el último peso gastado continúa dando satisfacción. Además, sugiere que, a medida que el consumidor adquiere más unidades de un bien, el aumento en la satisfacción disminuirá. El consumidor racional estaría dispuesto a pagar menos por la última unidad adquirida, por lo cual se vuelve necesario disminuir los precios para inducirlo a que compre más (Gómez, 2012).

Por otra parte, denomina a la oferta como la representación de la cantidad que estarían dispuestos a producir los productores a diferentes precios, suponiendo que los demás factores permanezcan constantes, o sea, los productores harán un cambio de precios para ver si la demanda crece sobre los productos, sin embargo, esto lo hacen teniendo en cuenta que ningún otro factor para su producción ha cambiado de precio. es entonces que "La producción implica costos y sacrificios, que generalmente se incrementarían, conforme va aumentando el volumen de producción." La producción se encuentra en función del precio, y en la producción se incluye todos los gastos necesarios para producir el bien. Por lo tanto, el precio está en función de la cantidad ofrecida, ya que la cantidad ofrecida incluye los costos de producción (Gómez, 2012).

Adicionalmente, León Walras (1874), demostró que la demanda de un determinado bien no depende únicamente de su precio, sino que también depende del nivel de precios de los demás productos que coexisten en el mercado, así como de los costes de producción y otros factores (Gómez, 2012).

Los precios de los bienes y de los servicios de los factores se determinan simultáneamente con las cantidades a partir de un principio único, y aseguran el equilibrio de los mercados y también de los individuos si, como se vio, se admite la existencia de un sistema centralizado de transacciones. Dicho principio es el de la oferta y la demanda que constituyen dos fuerzas simétricas. los precios deben garantizar la reproducción del sistema, es decir, deben permitir que se restablezcan las condiciones de producción. En síntesis, los precios de producción desempeñan una doble función: restablecer las condiciones de producción y distribuir el excedente sobre la base de una tasa de ganancia uniforme (Klimovsky, 1999).

Está generalmente aceptado que el conjunto de elementos de desempeño que permite conservar o aumentar la participación en el mercado frente a la competencia, puede ser dividido en dos grupos que definen una competitividad por los costos o por el precio, y una competitividad estructural (o extra precio) que

agrupa todos los elementos, distintos al precio que influyen en la demanda del producto. Porter (1985), afirma que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva en forma de: costos inferiores o productos diferenciados que obtengan precios superiores (Morales & Pech, 2000).

Rosales (1994), menciona que, en los productos estandarizados y agrícolas, la competencia opera por precios y disponibilidad; mientras que, en los productos de especialización, lo más relevante son la calidad y el servicio, la entrega, y sólo en igualdad de estos factores, el precio (Morales & Pech, 2000).

Pérez (1996), señala que la competitividad precio se traduce en la capacidad para ofrecer en el mercado productos a precios inferiores a los de los competidores y se ve afectada por los costos salariales, el precio del consumo de bienes intermedios y los costos del capital. Los costos salariales por unidad producida dependen a su vez de los salarios directos e indirectos de la productividad del trabajo. La competitividad precio depende también del tamaño de la planta y de la capacidad para explotar economías de escala, de dotarse de equipos eficientes, especializados y de utilizar más eficazmente las capacidades a su disposición (Morales & Pech, 2000).

La competitividad estructural, o extra-precio, pone de relieve el peso de otro tipo de criterios, llamados también criterios “finos” de la competitividad. Con la internacionalización de los mercados y la complejidad de la competencia, el peso de los criterios como la diferenciación de los productos, la calidad, la innovación y la flexibilidad de adaptación y la búsqueda de posiciones fuertes en espacios específicos se ha vuelto cada vez más importante. Sin embargo, todo dependerá de las características del sector de que se trate (Morales & Pech, 2000).

En la medida en que los directores de empresas conozcan los recursos con que cuenta, sepan cómo conservarlos e incrementarlos y también estén conscientes de

sus competencias y de los recursos con los que éstas se conforman, podrán tener mejores posibilidades de aprovechar tanto sus recursos como sus competencias para obtener o consolidar ventajas competitivas; ya sea concentrándose en aquellos factores internos como la productividad, el precio de los bienes intermedios, las economías de escala, la especialización, estandarización, etc. que proporcionar ventajas en los costos y, por ende, lo que entendemos como competitividad precio; o bien en factores internos que quizá conduzcan necesariamente a un precio más bajo, sino a producir un artículo de mayor valor, como son: la calidad, la flexibilidad, la innovación, el servicio, etc. para obtener así una competitividad estructural o extra-precio, y por ende incrementar su nivel de competitividad, por alguna de estas dos posibles opciones (Morales & Pech, 2000).

La elección de una estrategia de precio por parte de la empresa implica dos tipos de coherencia: interna (el precio es un instrumento de estimulación de la demanda de los productos de la empresa y, al mismo tiempo, es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo) y externa (el precio ha de tener en cuenta la capacidad de compra del mercado y el precio de los productos competidores). El precio del producto no debe fijarse fuera de los límites de dos valores extremos: un extremo superior (el precio máximo, constituido por el valor para el cliente) y un extremo inferior (el precio mínimo, constituido por el coste total del producto). Un tercer condicionante es el constituido por los precios de los productos competidores (Belío & Sainz, 2007).

El valor para el cliente depende de la sensibilidad al precio, es decir, de la mayor o menor influencia en la compra por efecto de la variación del precio. Para la fijación del precio basándose en el coste, una técnica muy frecuente es el llamado precio de venta objetivo. Las ventajas de este método son su simplicidad y facilidad de cálculo y la confianza en que el precio objetivo siempre da lugar a la obtención del margen de beneficios fijado previamente. El inconveniente más evidente es que ignora la demanda al precio (Belío & Sainz, 2007).

Finalmente, para establecer su política de precios una empresa tiene que tener en cuenta tres tipos de variables:

- La estrategia competitiva, mediante la cual la empresa decide si su ventaja competitiva va a estar en el precio bajo, en la diferenciación o en la especialización.
- Las condiciones de precio que marcan una línea de precios, los límites superior e inferior del precio, entre los que la empresa debe necesariamente moverse, con la vista puesta en los precios de la competencia.
- Los objetivos de la empresa que, dentro de la horquilla de precios, orientan hacia una posición más alta o más baja en el precio, de acuerdo con los objetivos de crecimiento y las necesidades financieras de la empresa (Belío & Sainz, 2007).

2.7.3.2 Precio del Cacao

Los dos principales mercados para el cacao se encuentran localizados en Londres y Nueva York, el London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) y en el New York Board of Trade (NYBOT), respectivamente. El precio de negociación se calcula diariamente, usando el promedio de los últimos tres meses de la bolsa de Londres y del CSCE en la bolsa de Nueva York, a la hora del cierre en Londres. La comercialización del producto está organizada alrededor de contratos forward y opciones para entregas futuras de cantidades y calidades específicas de cacao a un precio determinado (García, Montaña, & Montoya, 2012).

El precio del cacao tiene fluctuaciones constantes, debido a que es altamente sensible a los factores tanto de la oferta como de la demanda; el cacao se considera uno de los *commodities* del trópico más volátiles en el mercado mundial (García, Montaña, & Montoya, 2012). A su vez, la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por siglas en inglés), se basa en el precio establecido en ambas bolsas para fijar su precio diario. Es en el precio de éstos en el que los productores se basan al momento de comercializar su producción de cacao de forma internacional.

El precio además suele variar dependiendo del país de procedencia de la producción y del tipo de cacao. Aquellos países que producen y exportan una cantidad importante de cacao reciben un precio inferior al de aquellos países que exportan menor cantidad de toneladas.

Mientras que los países que producen y exportan cacao del tipo fino o *prime* pueden recibir un precio superior al de la media del productor internacional e incluso superior el precio establecido en las bolsas de valores mencionadas y en la ICCO. Sin embargo, en algunas negociaciones el precio establecido únicamente sirve de guía para cerrar el trato más no es el que se utiliza al momento de formalizar el contrato. Hay productores que pueden llegar a recibir un precio muy por debajo de la media del productor internacional debido a que su producción presentó alguna enfermedad en el semestre de la cosecha, o puede darse el caso de que debido al país de procedencia no tiene una “buena reputación” a nivel internacional referente a la producción de cacao.

Cerda, Alvarado, García y Aguirre (2008), realizan una investigación acerca de los factores determinantes de la competitividad del sector vitivinícola de Chile, donde resalta el precio del vino como un determinante importante ya que condiciona la demanda, además concluye que la calidad percibida por el consumidor está altamente relacionada con el precio de dicho producto. De igual forma, determina una relación negativa entre el precio y la competitividad: a menor precio mayor competitividad. Mientras que, desde una segunda perspectiva, los logros en diferenciación y mejoras en la calidad percibida garantizan una permanencia en el mercado a largo plazo, por lo que la relación resultaría positiva (Cerda, Alvarado, García, & Aguirre, 2008).

Por lo tanto, resulta imprescindible elevar la calidad del cacao producido, o bien, cambiar o agregar a la siembra el tipo de cacao que se produce. De tal forma que la empresa comercialice una mayor variedad de cacao, o bien, una mejor calidad de cacao de tal forma que se pueda vender en el mercado tanto nacional como internacional a un precio que logre beneficiar en mayor medida a los productores de Tabasco.

2.7.4 Canales de distribución

Los canales de distribución se incluyen dentro de uno de los componentes de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), el cual es la plaza. Siendo esta el lugar físico o virtual donde se comercializará el producto, así como las estrategias para cubrir el territorio que representa al mercado objetivo y cómo distribuir el producto o servicio.

En sí, un canal de distribución es una estructura compleja creada por el productor a fin de poder llevar sus productos o servicios, desde donde se encuentra ubicada su planta productora hasta su consumidor objetivo, sin importar en qué país se encuentre el mercado meta seleccionado, de tal manera que éste tenga la posibilidad de adquirir, usar o beneficiarse de dichos productos o servicios (Quiñones, 2012).

Los canales de distribución se construyen básicamente para agregar valor, reducir costos, mejorar la cobertura del mercado, disminuir tiempos de entrega mejorando el servicio de atención al cliente, hacer accesible los productos o servicios (Rodríguez, 2009).

2.7.4.1 Teorías y modelos de Canales de distribución

Un estudio publicado por Navarro (2000), indica que dentro de las variables con mayor importancia dentro del éxito exportador de las PyMes se encuentran: la adaptación del producto, adaptación del precio, las capacidades en el ámbito internacional, intensidad tecnológica del sector y el tipo de canal de distribución empleado. Siendo este último el que cobra una mayor importancia al momento de evaluar el éxito de las exportaciones de la empresa, puesto que el canal de distribución elegido determina la cantidad de mercados y el tamaño de éste al que la empresa le es fácil acceder, así como la utilidad que puede recibir (Navarro A. , 2000).

Siguiendo a Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002), los factores con mayor influencia significativa positiva sobre el éxito y el aumento de las exportaciones de las empresas de cualquier sector se encuentran: la estrategia de expansión exterior (concentración y diversificación de mercados), la fijación de precios en función de la competencia y de la demanda, la promoción de las ventas y presencia internacional en cuanto a la estrategia de comunicación y por último la estrategia de distribución (la utilización de representantes de ventas, la venta a través de un canal directo, la entrega del producto en tiempo reducidos y la adaptación de los canales de distribución al entorno de los mercados de exportación) (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002).

De acuerdo con Stern y El-Ansary (2015), los canales de distribución se pueden considerar como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. Ahora bien, para los comerciantes intermediarios tener la propiedad del producto durante el proceso de distribución trae consigo significativas implicaciones de índole legal, ya que cada país hace que este tipo de situaciones se rija por sus códigos, normas y políticas de carácter administrativo y fiscal (Stern & El-Ansary, 2015).

Estos comerciantes compran el producto a los fabricantes y los revenden por su cuenta, es decir realizan totalmente un proceso de compraventa. Los agentes intermediarios, como su nombre bien lo indica, únicamente sirven de enlace entre productores comerciantes y los posibles compradores, labor que hacen por mandato y a través de comisiones por sus servicios que van en proporción al monto total de las operaciones de negocio que concretan (Stern & El-Ansary, 2015).

A diferencia de los comerciantes intermediarios, aquí las implicaciones legales que presenta cada mercado objetivo quedan a cargo del vendedor. Estos dos tipos de intermediarios pueden actuar independientemente durante el proceso de distribución o combinarse dependiendo de las características del producto y del mercado meta al que se pretende ingresar (Stern & El-Ansary, 2015).

También se pueden clasificar como:

- Canal directo. Del fabricante o productor a los consumidores finales). Éste se llama directo porque no tiene ningún nivel de intermediarios, así que el fabricante realiza las labores de mercadotecnia (comercialización, transporte, almacenaje, aceptación de riesgos, etc.), en forma directa
- Canal detallista. Del fabricante o productor a los detallistas y de éstos a los consumidores finales). En este canal ya se integra un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otras).
- Canal mayorista. Del fabricante o productor a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores finales. Este nivel de distribución ya integra a dos niveles de intermediarios, los mayoristas que con gran capacidad de compra hacen contacto con el productor y le compran al por mayor sus productos para revenderlos a los detallistas, quienes posteriormente lo harán hacia los consumidores finales.

- Canal agente/Intermediario. Del fabricante o productor, a los agentes intermediarios, de éstos a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores finales. Aquí ya se interrelacionan tres niveles de intermediarios, el agente intermediario que se integra a la cadena, son generalmente firmas comerciales que establecen contratos de comercialización con los productores o fabricantes sin tener actividad en la fabricación ni la propiedad de los productos que ofrecen, de ahí pasaran a los mayoristas, después a los detallistas y de ahí a los consumidores finales.

Sin embargo, la elección del canal de distribución dependerá de los objetivos en cuanto a la exportación que tenga la empresa, así como la periodicidad con que se pretenda hacerla. Además, la elección del canal dependerá de las características del producto y la capacidad productiva y técnica que tenga la empresa para poder cumplir con la demanda que requiera el canal que se seleccione (Quiñones, 2012).

La relación entre canales de distribución y competitividad se ve influida por variables contextuales como el tipo de negocio, su ubicación, su antigüedad y el tipo de producto. De hecho, hay una diferencia significativa entre las pequeñas y grandes empresas por la influencia del ambiente económico; entre las respuestas al ambiente, se considera tener o diseñar más canales de distribución y más largos, aunque menos y más cortos para las empresas de servicio (Shama, 1993).

Hablando del sector cacaotero de México, algunos de los productores han expresado que en gran parte la exportación de su producto se ve frenada por la cantidad de intermediarios que existen al momento de querer comercializar el cacao, puesto que se ralentiza el proceso y sus utilidades se reducen. Sin embargo, aceptan que, de no ser por la existencia de éstos, muchos no tendrían participación en el mercado externo. Por otra parte algunos han expresado que no cuentan con

la capacidad productiva necesaria para la exportación de su producto, motivo por el cual deben de acercarse a alguna empresa comercializadora (SAGARPA, 2017).

Capítulo 3. Diversificación

Este capítulo está orientado a conceptualizar la diversificación de mercado como una estrategia para que las empresas logren incrementar su participación en el mercado externo

Los primeros trabajos sobre la implementación de la estrategia de diversificación fueron de Chandler (1962) y Ansoff (1976), donde mencionan esta estrategia como parte importante de las decisiones de la empresa para el crecimiento de la firma.

Una vez que la empresa ha decidido exportar, la siguiente decisión es cuánto y a dónde. La empresa puede optar por múltiples estrategias para aumentar las ventas, si es el objetivo. Por un lado, se pueden concentrar las ventas en un número limitado de mercados para minimizar los costes de entrada y maximizar la rentabilidad del esfuerzo de vender en el exterior; por otro lado puede optar por diversificar las ventas en distintos mercados pudiendo así identificar que mercados ofrecen una mayor rentabilidad o son menos riesgosos para asegurar su actividad exportadora a largo plazo (Castillo J. R., 2003).

3.1 Conceptualización

La diversificación como estrategia se ha ido convirtiendo en un aspecto relevante para que las empresas sigan siendo competitivas en un mundo global y con un alto grado de incertidumbre respecto a los negocios. El concepto de la diversificación como estrategia conlleva una doble acepción, la diversificación del producto y la diversificación geográfica (Valdez J. G., 2014).

Ansoff (1976) considera la diversificación como el crecimiento de la empresa en dos dimensiones, que son las relaciones industria-mercado o líneas de productos-mercados, permitiendo distinguir entre diversificación industrial y diversificación geográfica o de mercados (Ansoff, 1976).

Por otra parte, Gort (1962) define la diversificación en términos del “*output*” en función del número de mercados a los que se dirige la producción de una empresa. Dentro de esta misma línea Hitt, Hoskinsson e Ireland (1994) la definen como la expansión de la empresa hacia mercados de productos nuevos.

Otros autores como Berry (1975) definen la diversificación como el incremento en el número de sectores en que las empresas están operando de una forma activa. Siguiendo esta misma línea Canals (1991) considera que la diversificación es la entrada en un sector distinto de aquel en el que la empresa opera habitualmente. Finalmente, Ramaujan y Varadajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad ya sea con proceso de desarrollo interno o fusiones y adquisiciones.

Cabe resaltar que la mayoría de las definiciones expuestas anteriormente están orientadas a la diversificación del producto. Algunos autores proponen dividir el concepto en dos partes, primero la diversificación y posteriormente hacer énfasis en el aspecto del mercado. Uniendo el concepto de diversificación de productos y de mercados, la definición que se utiliza es: el conjunto de actividades por parte de los países o empresas para aumentar las oportunidades económicas y de negocio a través de la colocación de bienes y servicios en un mercado ajeno al habitual (Valdez J. S., 2014).

3.2 Tipos de diversificación

De acuerdo con diversos autores, la diversificación tanto de productos como de mercados son estrategias fundamentales que las empresas siguen para conseguir sus objetivos (Hitt, 1994).

Ansoff (1976), considera la diversificación desde dos aspectos: estrategia de diversificación industrial o de productos y estrategia de diversificación geográfica o de mercados.

3.2.1 Diversificación de productos

La diversificación de productos como una estrategia por parte de las firmas, constituye ha sido tema de interés en diferentes investigaciones; dentro de los más sobresalientes se encuentran el de Ansoff (1976) y Rumelt (1974).

Ansoff (1976), considera que hay cuatro tipos de estrategias de diversificación:

1. Estrategia de diversificación horizontal, donde se venden productos nuevos en mercados tradicionales.
2. Estrategia de diversificación o integración vertical, cuyo objetivo es buscar la colocación de productos, relacionados con el ciclo completo de la explotación, de modo que la empresa se convierta en su propio proveedor o cliente.
3. Estrategia de diversificación concéntrica que se utiliza cuando la empresa produce nuevos productos relacionados o no con los anteriores y decide venderlos en mercados similares o diferentes a los tradicionales.
4. Diversificación conglomerada, cuando los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales.

Tabla 8. Tipos de diversificación

		Nuevos productos	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
Nuevos mercados	Del mismo tipo	Diversificación horizontal	
	La empresa es su cliente	Integración vertical	
	De tipo similar	Diversificación concéntrica (tecnología y marketing relacionados)	Diversificación concéntrica (marketing relacionado)
	Nuevos tipos	Diversificación concéntrica (tecnología relacionada)	Diversificación conglomerada

Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (1976).

En cambio, Rumelt (1974) abarca las formas de diversificación no solamente a las asociadas con el crecimiento de la firma, también incluye al conjunto de actividades de las empresas y propone cuatro estrategias de diversificación:

1. Negocio único, cuando las empresas están compuestas por un único negocio.
2. Negocio dominante, que se da cuando las empresas incluyen más de un negocio, pero uno es más importante que los demás.
3. Diversificación relacionada, cuando las empresas incluyen varios negocios, pero tienen una relación entre sí.
4. Diversificación no relacionada, se da en los casos en los cuales la empresa tiene una serie de negocios, pero sin ninguna relación entre sí.

3.2.2 Diversificación de mercado

La segunda acepción de diversificación corresponde a la diversificación de mercados o geográfica, la cual se encuentra ampliamente relacionada con la extensión con la cual la empresa decide operar, pudiendo ser: local, regional, nacional o internacional (Bueno, 1996).

La expansión geográfica tanto en su ámbito nacional como internacional, es de las estrategias que más importancia tiene para el crecimiento de la firma. Dentro de los trabajos respecto a la diversificación de mercados, la gran mayoría están enfocados en la expansión de las operaciones de la empresa hacia mercados internacionales, por lo que el grado de diversificación dependerá del número de mercado diferentes en los que la empresa realice operaciones y la importancia de la misma (Hitt,1997).

Para que la diversificación de la empresa suceda, siguiendo a Johanson y Wiedersheim (1975) la empresa deberá desarrollarse en su mercado nacional primero, para después dirigirse a los mercados extranjeros. Algunas críticas se han planteado a la diversificación de mercados Kogut (1989), plantea cuestiones como el contexto internacional, o el tamaño de los mercados como situaciones que no solamente afectan a los mercados regionales sino también a los mercados internacionales. Con esta serie de cuestiones lo que se busca explicar es que la diversificación internacional puede ser respondida como una estrategia regional, ya que pasar o no una frontera internacional no es muy distinto a pasar una frontera regional (Jarillo, 1992).

3.3 Perspectivas teóricas y beneficios de la diversificación

La investigación relacionada con los motivos que intervienen en la diversificación han sido estudiados por diversos autores. Algunas de los más sobresalientes fueron escritas por Chandler, 1977; Salter y Weinhold, 1979; McDougall y Round, 1984; Redd y Luffman, 1986; Majd y Myers, 1987; Stultz, 1990; y Grant, 1998, por mencionar solo algunos.

Reed y Luffman (1986), consideran que la decisión de diversificar se da por los beneficios que proporcionarán el situarse en nuevos mercados o crear un nuevo producto. A manera general, los motivos por los que las empresas deciden diversificarse, de acuerdo con Bueno (1996) son:

1. La reducción del riesgo global, ya que la empresa corre con un menor riesgo, puesto que, en el caso de que una actividad falle, será difícil pensar que todas las demás también lo hagan.
2. La saturación de los mercados, cuando los mercados en los que se actúa tienen perspectivas mínimas de crecimiento.
3. Oportunidades de inversión de los excedentes financieros, lo que conduce al desarrollo de nuevas actividades.
4. Reforzamiento de la posición competitiva a través de la búsqueda del aumento de las ventas.

Grant (2002), enumera las ventajas de las firmas que se encuentran diversificadas. Las ventajas que encuentra son las siguientes:

- Aumento del poder de mercado
- Explotación de sinergias
- Reducción del riesgo global

Estos aspectos pueden ser considerados para la diversificación de productos y diversificación de mercados (Grant, 2002).

Se tiene la creencia por parte de algunos autores, de que la aplicación de la estrategia de diversificación llevará a controlar una mayor parte de los *outputs*, lo cual generará una mayor oportunidad para llevar a cabo prácticas monopolísticas. Así mismo, el poder de mercado puede ejercer a través de varios mecanismos que los competidores no sean capaces de utilizar:

1. Las políticas predatorias de precios, donde permiten expulsar a competidores que se encuentran en un solo mercado, a través de la capacidad de la firma en la reducción de los precios por debajo del nivel de los costos de los rivales Hasta que salgan del mercado.

2. Acuerdos de compra recíproca con los clientes, dando preferencia al aprovisionamiento a las empresas
3. El dominio recíproco que se produce cuando la competencia existe en numerosos mercados a la vez (Grant, 2002).

Algunas críticas de trabajos empíricos como Palich, Cardinal y Miller (2000), encontraron que hay poca relación entre la diversificación y el poder el mercado. Kreps y Wilson (1982); Migrom y Roberts (1982); y Saloner (1987), consideran que las políticas predatorias de precios son eficaces solo bajo ciertas circunstancias, como el hecho de poseer una línea estrecha de productos.

La explotación de sinergias, que es la segunda ventaja de acuerdo con Grant, es considerada como el motivador fundamental para el establecimiento de la estrategia de diversificación. La sinergia se produce cuando la agrupación de dos o más unidades de negocio distintas (diferentes negocios, mercados o actividades de la empresa) permita a alguna de ellas o a todo el conjunto aumentar la eficiencia con la que producen y proveen productos a su mercado (Davis P. R., 1992). Las sinergias que se encuentran ligadas a la diversificación se encuentran aquellas que permiten generar economías de escala y de alcance (Chandler, 1977). Otra manera de obtener sinergias, es a través de la transferencia de conocimientos y habilidades que permitan a las empresas obtener ventajas competitivas (Porter, 1985). Para finalizar con los beneficios que propone Grant, está la reducción del riesgo, la cual está relacionada con aspectos financieros, principalmente para que las empresas puedan disfrutar de un mayor endeudamiento y/o un menor coste de capital.

La expansión hacia nuevos mercados geográficos, constituye una importante oportunidad de crecimiento y de creación de valor para cualquier empresa, de acuerdo con Lu y Beamish (2001), la implantación estratégica supone importantes cambios sobre todo si los nuevos mercados son muy diferentes al mercado de origen y más complicado si se piensa establecer subsidiarias propias. Cuando una empresa se piensa mover al exterior se enfrenta con nuevos competidores y con

una nueva dinámica competitiva, lo que incluye nuevos factores competitivos como la economía, política, asuntos legales, culturales (Valdez J. G., 2014).

De los factores mencionados anteriormente se puede concluir que el desarrollo económico, el grado de saturación del mercado, las diferencias en los gustos y hábitos de compra y las diferentes políticas de gobierno son aspectos que se pueden ejemplificar como factores competitivos. Si las diferencias son muy marcadas entre los nuevos mercados y los mercados de origen se puede presentar el caso que los conocimientos y capacidades desarrolladas para operar en el mercado de origen no puedan ser utilizadas en los nuevos mercados (Lu & Beamish, 2001).

Por otra parte Hoskinsson y Hitt (1990) argumentan que las diferencias pueden surgir cuando las empresas buscan expandirse a una nueva región dentro del mercado nacional, sin olvidar que la diversificación internacional es mucho más complejo. Por último, dentro de los inconvenientes de actuar en nuevos mercados se encuentran los riesgos políticos y operativos, ya que el entorno puede ser muy diferente al que se esperaba (Delios, 2000).

3.4 Técnicas de medición de la diversificación

La diversificación ha sido medida de diferentes maneras en distintos trabajos de investigación. Los especialistas consideran que existen dos tipos de medida tradicionales:

1. Medidas continuas, que son expresadas mediante índices de relación entre magnitudes cuantitativas que miden el grado de diversificación (por ejemplo: alto, medio, bajo).
2. Medidas tipológicas o categóricas, que miden el tipo de diversificación ya sea relacionada o no relacionada (Varadarajan, 1986).

La utilización de las diferentes medidas depende del objetivo a analizar junto con la disponibilidad y fiabilidad de los datos (Pitts, 1982). Para la presente investigación se utilizarán medidas de diversificación geográfica. Teniendo en cuenta que la diversificación geográfica no es esencialmente en aspecto regionales, se opta por medir la diversificación geográfica a través de la diversificación internacional cuyos índices son adoptados de los índices desarrollados para la diversificación de productos para captar la diversificación internacional (Ramirez, 1997).

Para efectos de esta investigación, sólo se tomarán en cuenta medidas continuas de diversificación o índices cuantitativos, los cuales posicionan a una empresa o una firma sobre una escala indicando su grado relativo de diversificación.

El primer análisis cuantitativo de la diversificación la realiza Gort (1962), en el cual empleó el primer índice de diversificación a partir de lo que se denominó ratio de especialización del producto primario, definida como la relación entre las ventas de las empresas dentro de su industria principal y las ventas totales de la misma. En trabajos posteriores se han incorporado medidas ponderadas y que tienen en cuenta la relativa importancia de la empresa ya sea en negocios o en mercados. Las variaciones generadas han partido a raíz de la siguiente ecuación (Varadarajan, 1986):

$$D = 1 - \sum_{i=1}^n S_i W_i$$

Donde:

D = Extensión de la diversificación.

S_i = Cuota del negocio o mercado del i -ésimo con respecto a las ventas totales de la empresa.

W_i = Ponderación asignada.

n = Número de negocios que constituyen la cartera de la empresa.

De los índices derivados de esta ecuación general se encuentran: índices de entropía, en los que la ponderación corresponde al logaritmo de la inversa de la cuota de negocio $W_i = \ln 1/S_i$ (Jacquemin y Berry, 1979; Palepu, 1985; Davis y Duhaime, 1992); y el índice de Herfindahl, para el cual la ponderación coincide con la cuota del negocio $W_i = S_i$ (Berry, 1974; Carter, 1977; Montgomery, 1982; Gorecki, 1980; Grant et al., 1988). Por lo tanto, los índices simples, los índices de entropía y el índice de Herfindahl, se consideran índices cuantitativos.

Los índices cualitativos para medir la diversificación permiten distinguir los tipos de diversificación entre la relacionada y no relacionada, en este sentido los índices cualitativos son de gran capacidad explicativa, pero incorporan gran carga subjetiva lo cual lleva a incurrir en errores (Montgomery, 1982). En este tipo de medidas se distinguen dos tipos: la clasificación Wrigley / Rumelt y la clasificación de Ansoff. Sin embargo, estas medidas no son relevantes para la presente investigación debido a que son de carácter cualitativo.

3.4.1 Medidas cuantitativas de diversificación geográfica

3.4.1.1 Índice simples

Algunos trabajos de investigación han utilizado los índices simples que miden la diversificación geográfica para medir la actividad de las empresas fuera de las fronteras de su mercado de origen a través de variables como el tamaño de las operaciones en el exterior, el número de filiales en mercado extranjeros o el número de países en los que está presente (Sambharya, 1995; Errunza y Senbet, 1984; Rugman, 1983; Tallman y Li, 1996).

En cuanto al tamaño de las operaciones en el exterior, este puede ser medido a partir de las ventas, ingresos, beneficios y/o activos en el extranjero utilizados por Stopford y Wells (1972), Rugman (1976), Grant (1987) y Tallman y Li (1996), siendo la medida de las ventas en el exterior con respecto a las ventas totales la más frecuente.

3.4.1.2 Índice de entropía

Miller y Pras (1980) desarrollan una medida de entropía de la diversificación geográfica (del mercado global). Este índice recoge el grado de diversificación internacional de una empresa dentro de un área geográfica o región k , haciendo clasificaciones homogéneas de acuerdo a las condiciones políticas y económicas, sobre el total de filiales en el extranjero f_k . El valor del índice aumenta mientras la empresa sea más diversificada. La ecuación se expresa de la siguiente manera (Miller, 1980):

$$GMD = - \sum_{k=1}^n f_k \ln f_k$$

Donde:

GMD = Diversificación del mercado global

f_k = Número de empresas filiales en la región k en relación con el total de filiales en el exterior

n = Número de regiones

3.4.1.3 Índice de Herfindahl

Este índice se basa en el índice de concentración de Hirschman (1964), utilizado en estudios de concentración industrial y comercio. Constituye una medida del grado de concentración o diversificación de la actividad de la empresa. Es definido como la suma de los cuadrados de los porcentajes de las ventas de la empresa en cada segmento. La relación que tiene con la diversificación es positiva, toma un valor de 0 cuando una empresa está activa en un solo mercado y se acerca a la unidad cuando la empresa se encuentra en múltiples mercados (Valdez J. G., 2014).

El índice adopta la siguiente expresión:

$$\text{Índice de Herfindahl} = 1 - \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Donde:

S_i = Cuota del mercado del i-ésimo con respecto a las ventas totales de la empresa.

n = Número de mercados que constituyen la cartera de la empresa.

Para fines de esta investigación se considerará el Índice de Herfindahl, ya que toma en cuenta las ventas totales en el mercado exterior de acuerdo a la cantidad de mercados en los que la empresa tiene participación.

3.5 Modelos teóricos de diversificación geográfica

Se han expuesto los tipos de diversificación y algunas variables que las empresas toman en cuenta al momento de tomar la decisión sobre diversificar las operaciones de la empresa y, por último, las técnicas de medición más utilizadas para la diversificación geográfica. En este apartado se exponen estudios empíricos realizados en torno a la diversificación de mercado de empresas exportadoras.

Castillo y Requena (2003), proponen técnicas a través estimación semi-paramétrica con funciones de *kernel*. Sugieren que esta técnica permite representar la trayectoria de diversificación para una empresa. Los autores proponen un índice de dispersión geográfica siguiendo a la propuesta de Gollop y Monahan (1991). El índice está sujeto a tres elementos: número de mercados de destino (N), cambios en la distribución del valor de las ventas de exportación (V) y el grado de heterogeneidad entre los mercados de destino (H) (Castillo & Requena, 2003).

El índice queda de la siguiente manera: $IDG = N + H + V$, o bien:

$$IDG = \left[\left(1 - \frac{1}{n} \right) + \sum_1 \left\{ \frac{1}{n^2} \right\} + \sum_i \sum_{j \neq i} S_i S_j \sigma_{ij} \right]$$

Donde:

n = Número total de mercados de destino (países).

s_i = Porcentaje de ventas en el país i sobre el total de exportaciones de la empresa.

σ_{ij} = función “distancia” que mide la heterogeneidad entre el país i y el país j .

El término (N), cuantifica el efecto de un cambio en el número de países sobre el índice. El segundo término (H) considera el efecto del cambio en la distribución del valor de las ventas y se basa en la hipótesis que indica que la diversificación geográfica disminuye cuando el valor de las ventas se concentra en menos países. El tercer y último término (V), se centra en la cuestión de la heterogeneidad entre destinos, si dos países fueran idénticos deberían ser considerados como un solo mercado de destino. Cuanto mayor sea la similitud entre países (comparten frontera, pertenecen a una misma área de comercio o tienen niveles de desarrollo económico similares) menos aportan a la diversificación de mercados (Castillo & Requena, 2003).

Referente a la expansión del mercado de las exportaciones se han tomado en cuenta aspectos referente a la internacionalización y el tamaño de las empresas. Algunos autores consideran importante la experiencia de una empresa en la actividad exportadora. Se consideran las actividades relacionadas con la exportación como: la superación de barreras arancelarias y no arancelarias, contactos con distribuidores en el extranjero, etc. se dará en mayor intensidad cuanto mayor sea el número de países a los que se exporta y cuanto mayor sea la diversidad de los mercados de exportación.

Suárez *et al* (2002), se basa en el índice propuesto por Berry y Herfindahl, el cual se expresa de la forma:

$$H = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N P_i^2}{(\sum_{i=1}^N P_i)^2}$$

Dónde:

P_i = Porcentaje de las exportaciones hacia el país i

N = número total de países a donde exporta la empresa

El índice varía entre 0 y 1.

Por otra parte, Melitz (2003), realiza una investigación relacionada con los factores determinantes para que las empresas puedan exportar; en la cual afirma que dentro de los elementos con los que la empresa debe contar son: altos niveles de productividad y costos de transacción bajos, y en base a estos dos se determinará a cuáles mercados puede exportar y a cuáles no (Melitz, 2003).

Sin embargo, este modelo ha sufrido modificaciones por otros estudiosos del tema; por ejemplo, Baldwin y Harrigan (2007), agregan la diferenciación de la calidad y el hecho de que las firmas más productivas tienen precios más altos que las de menos productividad.

Ruhl y Willis (2009), agregan los costos de entrada, los cuales afectan los precios relativos, productividad y cambios en la demanda. Arkolakis y Muendler (2009), incluyen a las empresas que ofrecen varias líneas de productos para demostrar que, mientras más calidad se tenga en el producto las exportaciones será dirigidas a más países.

Un trabajo empírico basado en el modelo de Melitz (2003), elaborado por Cirera, Marín y Markwald (2012), proponen cinco determinantes de las empresas para lograr la diversificación de sus exportaciones:

- a. **Características estructurales de la empresa.** Considera el tamaño de la empresa y su participación en asuntos globales. Sugieren que una empresa al involucrarse con clientes en el exterior o tener inversión extranjera directa estará más preparado para enfrentar el proceso de diversificación de la empresa.
- b. **Posición de la firma en el mercado interno.** Mientras la firma tenga una mejor posición en el mercado interno y que haya utilizado su posición para mejorar la calidad y/o la mejora de sus productos, será más probable que desarrolle nuevos productos y logre diversificarse.
- c. **Características de la canasta de productos.** Las canastas de productos más diversificados que incluyen innovación y están menos concentradas en el valor del producto, tendrán la capacidad suficiente para introducir nuevos productos de exportación.
- d. **Características del proceso de producción.** Las empresas más eficientes y aquellas que han introducido mejoras en sus procesos de producción, será más probable que obtengan la capacidad para introducir nuevos productos de exportación y dirigirlos a una mayor cantidad de mercados en el exterior.
- e. **Esfuerzos de aprendizaje de la firma.** Las empresas que han invertido en investigación y desarrollo, las que se esfuerzan por mejorar sus productos y procesos y aquellas que tienen personal capacitado e invierten en mercadotecnia; será más probable que tengan éxito en la diversificación de sus exportaciones (Cirera, Marín, & Markwald, 2012).

Las primeras dos categorías en las que dividen los determinantes de la diversificación los autores mencionados, están orientados a la diversificación geográfica y los últimos tres se enfocan más en estrategias orientadas al producto; por lo que para motivos de esta investigación se tomarán los primeros dos

determinantes orientados a la expansión geográfica, ya que uno de los principales objetivos de esta investigación es ampliar el mercado de exportación de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco.

Para fines de esta investigación se tomará en cuenta el modelo de Castillo y Requena (2003), ya que considera el número total de mercados de destino de la empresa, el porcentaje de ventas en dichos mercados sobre el total de las exportaciones de la empresa, así como la función de distancia entre un país y otro tomando en cuenta ésta última como una determinante de diversificar el mercado hacia nuevos países. También se contempla el modelo de Cirera, Marín y Markwald (2012), ya que exponen las determinantes para que una empresa logre diversificar sus exportaciones hacia nuevos mercados.

Parte III. Trabajo de campo

Capítulo 4. Trabajo de campo

En las ciencias sociales el trabajo de campo suele referirse a aquel período donde el investigador registra y genera información para su análisis. Dentro de este se desarrollan actividades como la selección de los participantes, la planificación y elaboración de las técnicas de recopilación de la información (Ruano, 2007).

En esta parte de la investigación se abordan las estrategias metodológicas adecuadas para la realización del trabajo empírico, posteriormente la selección de las técnicas para la obtención de información y por último la selección de las entidades de las cuales se obtendrá la información para el análisis correspondiente, así como las herramientas a utilizar durante el proceso.

El método utilizado en la presente investigación es el método científico. El objetivo fundamental de la ciencia es explicar los fenómenos, es decir, qué variables están relacionadas con otras y de qué manera se relacionan, lo que proporciona al investigador la predicción de ciertas variables a partir de otras (Namakforoosh, 2003).

4.1 Universo

El universo o población está determinada por una serie de características definitorias, el conjunto de elementos que posean estas características se le denomina universo o población. Una población es un grupo de posibles participantes al cual se desea generalizar los resultados de una investigación (Namakforoosh, 2003).

El universo para este trabajo se basa en el número de empresas productoras y exportadoras de cacao en grano registrados en el estado de Tabasco, siendo un total de 27 empresas registradas.

4.2 Muestra

De acuerdo con Hernández (2006), la muestra es un subgrupo de la población. Dado que pocas veces es posible medir a toda la población, se pretende que este subgrupo, o sea, la muestra sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Una muestra debe ser adecuada en cantidad y en calidad. En relación con el primer aspecto, existen procedimientos estadísticos para saber cuál es el número mínimo de elementos que se deben incluir en el estudio para obtener resultados válidos. La calidad involucra el concepto de representatividad de la muestra. Se dice que una muestra es representativa de la población cuando es un reflejo de ella, es decir cuando reúne las características principales de la población en relación con la variable en estudio. La determinación de la muestra converge en un problema de exactitud o precisión cuya finalidad es no incurrir en errores a la hora de obtener los resultados, no obstante, los errores son inevitables, lo importante entonces es minimizarlos. Existen dos tipos de errores:

- A) Los sistemáticos o distorsiones, que son causados por factores externos a la muestra y que se pueden producir en cualquier momento de la investigación.
- B) El error de muestreo, de azar o de estimación, inevitable, ya que siempre habrá diferencia entre los valores medios de la muestra y los valores medios del universo, la magnitud de este error depende del tamaño de la muestra (a mayor tamaño de muestra menor error) y de la dispersión o desviación (a mayor dispersión mayor error). Se concluye entonces que para que una muestra sea representativa debe estar dentro de ciertos límites y proporciones establecidas por la estadística (Hernández R. , 2006).

C) Se conoce como muestreo el proceso de obtención de la muestra. Puede ser probabilístico y no probabilístico. Un muestreo probabilístico es cuando los integrantes de la muestra se escogen al azar y, por lo tanto, puede calcularse con antelación la probabilidad de obtener cada una de las muestras que pueden formarse de esa población o la probabilidad que tiene cada elemento de la población de ser incluido en la muestra (Hernández R. , 2006).

Es recomendable trabajar con muestras probabilísticas puesto que permiten que los resultados obtenidos en ellas puedan ser extrapolados a la población con un margen de confianza determinado. En relación con las muestras no probabilísticas, llamadas también muestras por conveniencia, los elementos son escogidos con base en la opinión del investigador y se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de ser elegido para la muestra (Otzen & Manterola, 2017).

El cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población se determina con base en la siguiente fórmula (Aguilar, 2005)

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Error máximo admisible en términos de proporción

El número de empresas se seleccionó con base en el registro que se encuentra en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Comité Sistema Producto Cacao Nacional A.C. (SISPRO CACAO MÉXICO) hasta junio de 2019 de los exportadores de cacao en el estado de Tabasco que se encuentran a la fecha activos de manera constante y que exportan su producción sin utilizar algún intermediario o acopiador regional/local. Se tomaron en cuenta las empresas que cumplen estas características ya que, de haber considerado aquellas que exportan su producción con la ayuda de un intermediario y/o acopiador regional, ya que se estaría abordando una problemática diferente a la que se planteó en esta investigación. Al momento de la recopilación de la información de algunas de las empresas que fue proporcionada por SISPRO CACAO MÉXICO a través de correo electrónico y llamada telefónica, informó que el número de empresas con esta característica había disminuido en los últimos diez años, puesto que antes tenían el registro de más de 120 empresas y al día en que se proporcionó la información son 27 empresas, lo cual indica que el problema de investigación debe ser resuelto antes de que la empresas disminuyan en su totalidad y la exportación directa de cacao por parte del productor deje de realizarse.

Para los fines de esta investigación, dado que se trata de una población pequeña, se toma en cuenta el universo como la muestra de esta investigación siendo así un censo, es decir, se tomarán como sujeto de investigación a las 27 empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco para la aplicación del instrumento de investigación.

4.3 Instrumento

La recopilación de información es uno de los pasos fundamentales en cualquier investigación científica ya que los datos obtenidos serán los que se analizarán. Los datos se obtendrán de fuentes primarias, es decir, información que proviene de personas que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o soporta la

información. Esta información proviene del instrumento que el investigador decida utilizar para llevar a cabo el trabajo de campo (Eyssautier, 2002).

4.3.1 Construcción del instrumento

Existen diversos instrumentos de investigación dentro de los cuales se encuentran: el cuestionario (que se presenta en forma de preguntas a los sujetos de investigación) y la escala Likert (la cual se presenta en una serie de afirmaciones). Para la recolección de información del presente trabajo se realizará una escala Likert, la cual fue desarrollada en 1932 por Rensis Likert con la finalidad de medir de forma más fiel las actitudes de las personas (Llauradó, 2014).

Para la presente investigación se utilizó la escala tipo Likert, la cual es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación propuesta en el cuestionario. Se compone por una serie de enunciados conocidos como *ítem* (s) acerca de la investigación, ante los cuales los individuos tienen que manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo eligiendo una de las respuestas que conforman la escala.

Estos componen una escala tipo Likert sobre la cual se deberán sumar las valoraciones de aquellos *ítems* cuyo contenido sea similar entre sí. Los niveles que se manejan en la escala son cinco, siete o diez; siendo cinco niveles los más utilizados en investigaciones científicas. Una vez terminado el cuestionario, cada *ítem* puede ser analizado de manera independiente o bien, en determinados casos, las respuestas de un conjunto de *ítems* Likert pueden sumarse y obtener un valor total. El valor asignado a cada posición es arbitrario y lo determina cada investigador o el encargado de diseñar la encuesta. En términos generales, es una escala fácil de construir para el investigador y desde el punto de vista del encuestado se le ofrece la facilidad de poder graduar su opinión ante afirmaciones complejas; debe

ser simétrica (mismo número de categorías positivas y negativas) y se recomienda que ofrezca un punto medio para que los encuestados puedan seleccionar esa opción en caso de indecisión o neutralidad (Llauradó, 2014).

La escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta adopta valores de 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) los cuales a su vez se ponderan en una tabla de equivalencias con la finalidad de poder sumar el puntaje de cada ítem de acuerdo a la respuesta otorgada, para la investigación se utilizó una escala tipo Likert de 5 niveles cuyos valores se presentan en la tabla 9.

Tabla 9. Tabla de equivalencias de la escala tipo Likert

Nivel	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia con base en Llauradó (2014).

La construcción del instrumento de investigación se realiza en base a los aspectos de las variables dependiente e independientes que se desean medir en la presente investigación, los cuales se muestran en la operacionalización de las variables, donde se conceptualizan, se explica cómo se van a medir, su dimensión y, por último, sus indicadores correspondientes; a cada indicador le corresponde un *ítem* o serie de *ítems* cuyas respuestas tendrán cierta ponderación de acuerdo con la tabla de equivalencias expuesta en la tabla 9. De acuerdo con el número de *ítems* de la presente investigación, la mayor puntuación posible son 225 puntos y la mínima puntuación son 45.

Tabla 10. Operacionalización de variables

VARIABLES		Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem *
Dependiente					
Incremento de las Exportaciones	Crecimiento de la cantidad de un producto o servicio nacional vendido en el mercado exterior (Definición propia).	Ventas en el mercado exterior Ingreso de las empresas	Exportaciones en toneladas anualmente Toneladas anuales de cacao destinadas para la exportación anualmente Ingreso anual por la exportación de cacao	1,2 y 3 4 y 5 6,7 y 8	
Independientes					
1. Competitividad	La capacidad para sostener e incrementar la participación de la empresa en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población (Porter, 1990).	Productividad	Número de empleados capacitados que anualmente se encuentran a cargo del proceso de producción	9,10, 11 y 12	
			Número de árboles que deben ser renovados para aumentar la productividad anual	13 y 14	
			Relación de hectáreas disponibles para siembra / hectáreas sembradas anualmente	15	
			Rendimiento en toneladas anual por hectárea	16	
			Relación de toneladas cosechadas / toneladas obtenidas en condiciones de exportación anualmente	17	
		Calidad	Número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "Comercio Justo" (FAIR TRADE)	18,19 y 20	
			Número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad de "Certificación Orgánica" (IFOAM)	21,22 y 23	
			Número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "Rainforest Alliance"	24,25 y 26	
			Número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "UTZ Certified"	27,28 y 29	
			Influencia del costo de producción por tonelada al momento de fijar el precio de exportación en cada negociación anualmente	30,31 y 32	
2. Diversificación de mercados	El aumento del número de mercados internacionales en los que una empresa vende (Definición propia).	Mercados de exportación de la empresa Estructura organizacional	Influencia del precio internacional diario al momento de fijar el precio de exportación en cada negociación	33	
			Número de intermediarios utilizados para la exportación anual de cacao anualmente	34,35,36 y 37	
			Número de países de exportación en los últimos 5 años	38,39 y 40	
			Capacidad empresarial de comunicación y negociación con en el exterior en los últimos 5 años	40,41 y 42	
			Barrieras de entrada a un nuevo mercado en relación en las características de la empresa y el mercado en los últimos 5 años.	43,44 y 45	
*Ver anexo 1					

*ver anexo 1

4.3.2 Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se realizó de manera física a las 27 empresas productoras y exportadoras de cacao en grano ubicadas en Tabasco durante el mes de septiembre del 2019. Posterior a la aplicación del instrumento se realizaron pruebas de fiabilidad y validez del instrumento, análisis cuantitativo y cualitativo por ítem y variable, correlaciones por variable, y, por último, la prueba de hipótesis.

Para que se hable de que el instrumento es idóneo, y que se pueda utilizar con confianza se requiere que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez. Esto indica si un instrumento mide de forma adecuada las variables que se pretenden evaluar con facilidad y eficiencia (González Y. , 2008). Por otra parte, una medición es confiable de acuerdo con el grado que puede ofrecer resultados consistentes. En otras palabras, confiabilidad es el grado en el cual una medición contiene errores variables. Estas son diferencias entre observaciones o entre mediciones durante cualquier momento de medición, y que varían de vez en cuando para una unidad dada de análisis al ser medidas más de una vez por el mismo instrumento (Namakforoosh, 2003).

Con la finalidad de medir la fiabilidad y validez del instrumento aplicado se realizará la prueba de Alfa de Cronbach. El valor Alfa es el promedio de todos los coeficientes de correlación; en otras palabras, el coeficiente de Alfa de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable. De tal manera que su utilidad se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conformen un único dominio (Cozby, 2005).

A medida que el coeficiente se acerque al valor de 1, la prueba aumentará su fiabilidad. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una

de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas. No es común, pero el alfa de Cronbach puede arrojar un valor negativo, esto indica un error en el cálculo o una inconsistencia de la escala (Celina & Campo, 2005).

Posterior a la prueba de fiabilidad del instrumento se calcularán los coeficientes de correlación de producto-momento de Pearson (r) y el coeficiente de determinación (r^2). El coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson (r), se aplica a dos variables, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuándo dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta; a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.00 que es una correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que cuando una variable se “mueve” en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad (Padua, 2018).

Guilford (1954) sugiere como orientación general, la siguiente interpretación descriptiva:

r	<	0.20		= correlación leve, casi insignificante.
r	de	0.20	a	0.40 = baja correlación, definida, pero baja.
r	de	0.40	a	0.70 = correlación moderada, sustancial.
r	de	0.70	a	0.90 = correlación marcada, alta.
r	de	0.90	a	1.00 = correlación altísima, muy significativa.

Por otra parte, se calculó el coeficiente de determinación, éste es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2) el cual representa la proporción de la variación de la variable dependiente “Y” que es explicado por la variable independiente “X” (Padua, 2018).

Por último, se realiza una prueba de hipótesis la cual Lind *et al.* (2004), indica que se realiza con base en un estadístico de prueba el cual es el valor determinado a partir de la información de la muestra que se utiliza para determinar si se va a aceptar o rechazar la hipótesis nula. También señala que el Valor-P indica la probabilidad de observar un valor de muestra tan extremo o más que el valor observado, dado que la hipótesis nula es verdadera. Entonces, se aceptará la hipótesis nula (H_0) si el Valor-P es mayor al valor de alfa (α); así mismo si el valor t cae en el área de aceptación de la curva.

4.3.3 Análisis de resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de las pruebas realizadas: Alfa de Cronbach, análisis cuantitativo y cualitativo por ítem y variable, correlaciones por variable, y prueba de hipótesis; así como su interpretación, de tal forma que se puedan obtener las conclusiones pertinentes en relación con el trabajo de campo realizado para la presente investigación.

Las encuestas se realizaron en septiembre del 2019 en los municipios de Cárdenas, Comalcalco y Huimanguillo en el estado de Tabasco. La forma de obtener las puntuaciones por las 27 encuestas realizadas fue sumando los valores alcanzados en cada *ítem* por cada variable. El libro de datos con las respuestas de las 27 empresas se capturó en una hoja de Excel (ver anexo 2), posteriormente se analizaron en el software estadístico SPSS. Para medir la fiabilidad y validez del instrumento se calculó el Alfa de Cronbach, para determinar este coeficiente se debe calcular la correlación de cada reactivo o *ítem* con cada uno de los otros (Cozby, 2005).

4.3.3.1 Alfa de Cronbach

Retomando a Celina y Campo (2005), a medida que el coeficiente de Alfa de Cronbach se acerque al valor de 1, o en su caso, superior a 0.7, la prueba aumentará su fiabilidad. En la tabla 11 se muestra el Alpha de Cronbach para la presente investigación, cuyo resultado fue $\alpha = 0.789$, este valor es “aceptable” dentro de la escala de fiabilidad propuesta por Cronbach, por lo que el instrumento utilizado se considera fiable.

Tabla 11. Prueba de fiabilidad con Alpha de Cronbach

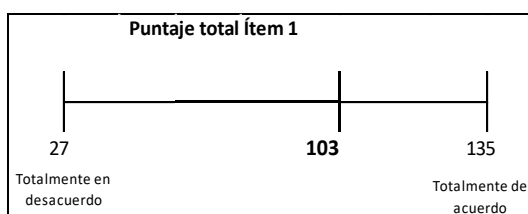
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.789	45

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la aplicación del instrumento de investigación, 2019.

4.3.3.2 Análisis por ítem y variable

Las respuestas de las empresas encuestadas se encuentran en el anexo 2 de la presente investigación, sobre las cuales se presenta un análisis por cada ítem contemplado en el instrumento, así como la sumatoria de cada una de las empresas para las variables de investigación: exportaciones de cacao (dependiente), competitividad y diversificación de mercado (independiente). Se presentan las gráficas referentes a dichos resultados dónde el puntaje mínimo se representa con “totalmente en desacuerdo” y el puntaje máximo como “totalmente de acuerdo”, la cantidad marcada sobre la recta representa el puntaje obtenido para cada ítem, dicha cantidad se divide entre el puntaje máximo para obtener el porcentaje en cada uno. Para la variable dependiente se contemplaron ocho ítems:

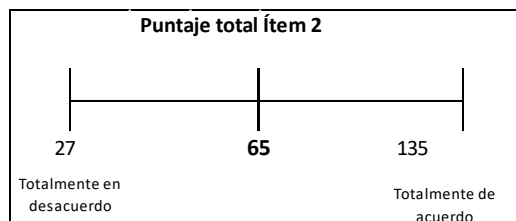
Ítem 1. Se exportan 50 toneladas o más de cacao anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados obtenidos al ítem 1 indican que el 76.29% de las empresas encuestadas exportan más de 50 toneladas al año. Sin embargo, únicamente tres de éstas logran exportar más de 150 anualmente.

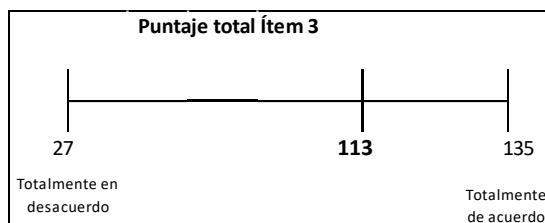
Ítem 2. Las toneladas de cacao exportadas aumentan el 10% o más respecto al año anterior.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados obtenidos para el ítem 2, indican que únicamente el 48% de las empresas logran incrementar sus exportaciones al menos el 10% con respecto al año anterior. Esto puede deberse a la producción obtenida durante ese año o que el precio de exportación no haya sido el conveniente para la empresa y decidiera no exportar ese año.

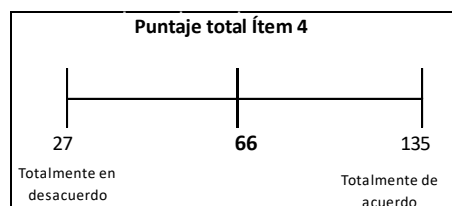
Ítem 3. Diversificar el mercado de exportación incrementaría las exportaciones anuales en un 50% o más.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados del ítem 3 indican que poco más del 80% de las empresas encuestadas consideran que las exportaciones incrementarían en un 50% o más si se diversificara el mercado de exportación. Lo cual nos permite concluir que la variable de diversificación de mercado contemplada en esta investigación es también considerada para las empresas una variable crucial para poder incrementar sus exportaciones.

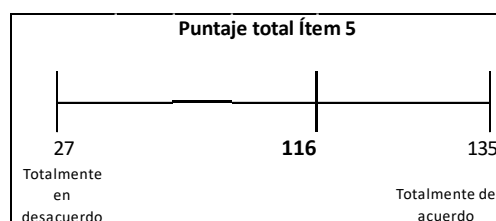
Ítem 4. El 50% o más del cacao cosechado anualmente es destinado a la exportación.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados del ítem 4 permiten concluir que el 48% de las empresas encuestadas destinan al menos el 50% de su cosecha para la exportación, esto indica que una considerable proporción de las empresas están interesadas en continuar con el comercio internacional ya que destinan una cantidad importante para exportar anualmente.

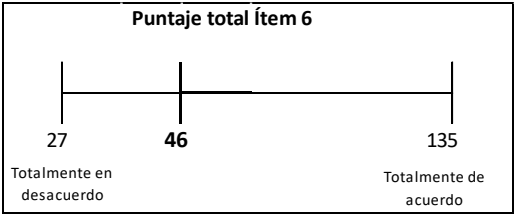
Ítem 5. De las toneladas de cacao destinadas a la exportación, se logran exportar el 50% o más anualmente



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados del ítem 5 permiten concluir que el 85% de las empresas logran exportar al menos el 50% de las toneladas que destinan a la exportación. Esto puede indicar una "mayoría" cumple con sus objetivos de exportación.

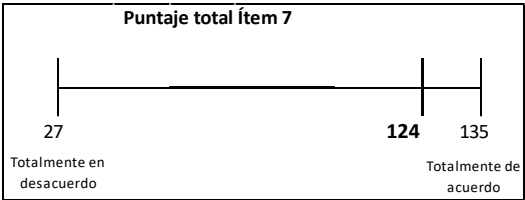
Ítem 6. Los ingresos por la exportación de cacao han sido superiores a los ingresos por la venta nacional anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados del ítem 6 indican que únicamente el 34% de las empresas percibe ingresos superiores por la exportación que por la venta nacional anualmente, esto puede deberse a que el 100% de las empresas tiene por objetivo principal cubrir la demanda local y después la demanda internacional. Por lo que venden más toneladas en territorio nacional obteniendo más ganancias.

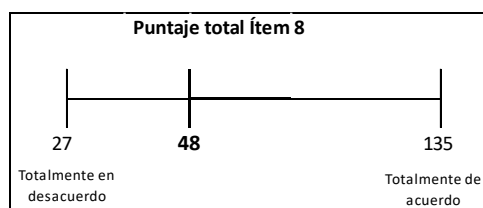
Ítem 7. Los ingresos aumentarían un 50% o más si se incrementaran las exportaciones de cacao cada año.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Sin embargo, contrastando el resultado del ítem 6, poco más del 90% de las empresas consideran que sus ingresos aumentarían en un 50% o más si se incrementaran las exportaciones de cacao. Esta aseveración puede relacionarse con los precios internacionales del cacao que a través de los años muestran tendencia al alza, aunado a que, la exportación se paga en dólares y la venta local en pesos mexicanos. Además, esto muestra un interés por parte de las empresas a exportar más.

Ítem 8. Los ingresos dependen un 50% o más de las exportaciones anuales.

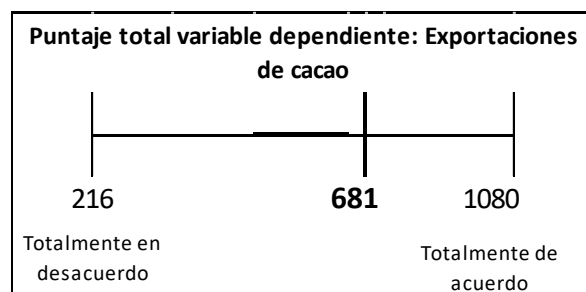


Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

En relación a los resultados del ítem anterior, el ítem 8 muestra que únicamente el 35% de las empresas depende de un 50% o más de las exportaciones de cacao anuales, una vez más esto se puede deber a que el “fuerte” de dichas empresas es la venta local.

Análisis variable dependiente: Exportaciones de Cacao en Grano

Ahora bien, el puntaje mínimo que se podía obtener para la variable dependiente, contemplando los ocho ítems anteriores, era de 8 puntos si la empresa hubiese expresado estar “totalmente en desacuerdo” en cada una de las afirmaciones, mientras que el máximo era de 40 puntos si la empresa hubiese expresado estar “totalmente de acuerdo” en cada una de las afirmaciones, además, ya que la encuesta se aplicó a 27 empresas, ambos puntajes se multiplican por 27, obteniendo un puntaje mínimo posible de 216 y un máximo de 1080 puntos.



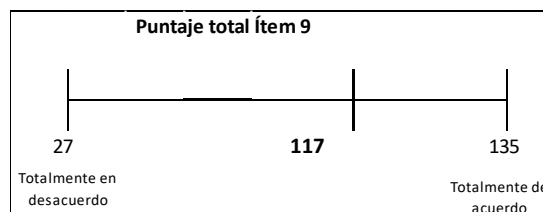
Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados obtenidos para la variable dependiente permiten ubicar la importancia y el interés para las empresas de aumentar sus exportaciones, lo cual se contrasta con el planteamiento del problema de la presente investigación. Para la variable dependiente se consideraron 8 ítems, para los que se contemplaron las dimensiones de ventas en el exterior e ingresos por la exportación, los resultados obtenidos permiten concluir que, aunque el negocio redituable para estas empresas es la venta local, realmente destinan una gran cantidad de sus esfuerzos a la exportación del cacao y a pesar de que hasta la fecha las exportaciones no hayan representado el éxito deseado, tienen la esperanza de que la exportación de cacao para ellos mejore; ya que en la mayoría de los casos las empresas logran exportar cierto porcentaje de la cantidad deseada, sin embargo permanece ese diferencial que puede ser exportado a más países.

Además, aunque la rentabilidad de su negocio no depende estrictamente del comercio internacional, consideran que sus ingresos se verían beneficiados al incrementarse la exportación. Sin dejar de lado que las empresas expresaron que, si logran diversificar su mercado, las exportaciones aumentarían. Claro está para lograr lo anterior se deben de aplicar ciertas estrategias que se presentan más adelante en la propuesta de solución.

Para la variable de competitividad de contemplaron 29 ítems, cuyas dimensiones fueron la productividad, calidad, precio y canales de distribución; sobre los que se presenta el siguiente análisis con base en sus resultados:

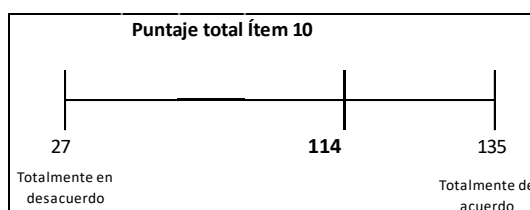
Ítem 9. Se cuenta con 10 empleados o más a cargo del proceso de producción.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados del ítem 9 indican que poco más del 85% de las empresas cuentan con al menos 10 empleados a cargo del proceso de producción. A consideración propia, dicha cantidad puede o no ser suficiente de acuerdo a la extensión de las hectáreas y cantidad de árboles productivos con los que cuenta cada una de las empresas.

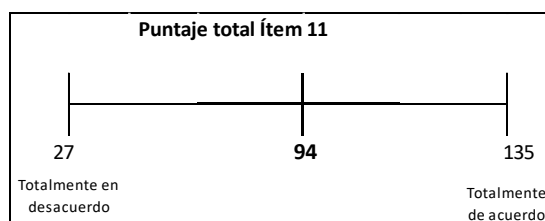
Ítem 10. El número de empleados con los que se cuenta son los necesarios para llevar a cabo el proceso de producción.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Como se mencionó en el ítem 9, el número de empleados se considera suficiente dependiendo de la extensión sembrada de cada una de las empresas, sin embargo, en el ítem 10, el 84% de las empresas expresaron que el número de empleados con los que se cuenta son los necesarios para llevar a cabo sus actividades.

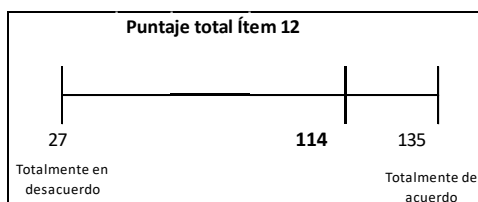
Ítem 11. El número de empleados a cargo del proceso de producción influye un 100% en la cantidad de cacao cosechada anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Por otra parte, el ítem 11 indica que las empresas consideran que el número de empleados a cargo del proceso de producción influye en un 69% en la cantidad de cacao cosechada anualmente. Dicho porcentaje es razonable ya que, aunque la cosecha también se ve influenciada por aspectos climáticos, las personas que se encargan de “vigilar” los árboles tienen que estar pendientes de posibles plagas, vainas en mal estado, hacer el corte cuando sea necesario, etc.

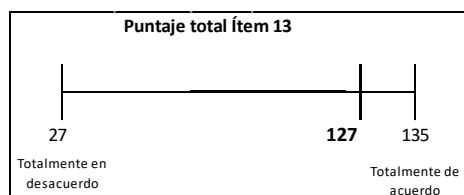
Ítem 12. El número de empleados a cargo del proceso de producción está 100% capacitado para el manejo de plagas y/o enfermedades que puedan afectar al árbol cacaotal.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El ítem 12 indica los empleados del 84% de las empresas está completamente capacitado para el manejo de plagas y/o enfermedades que puedan afectar al árbol cacaotal. Lo cual, a consideración propia, es una ventaja sobre el resto ya que la principal razón por la disminución de las exportaciones ha sido el personal poco o nulamente capacitado para el trato de plagas y enfermedades, que de no ser tratadas terminan perdiendo la totalidad de la cosecha anual.

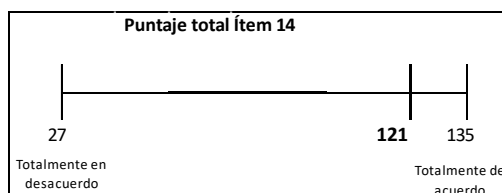
Ítem 13. El 50% o más de los árboles cacaotales se encuentran en edad avanzada.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El ítem 13 muestra que el 94% de las empresas posee árboles se encuentran en edad avanzada, lo cual se refleja en la baja productividad. Una de las principales razones por las que las exportaciones también disminuyeron.

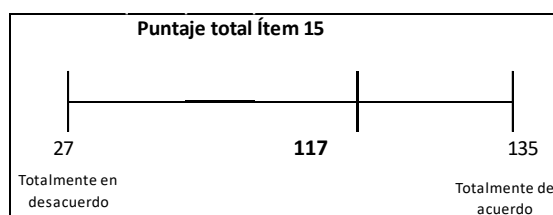
Ítem 14. La renovación del 50% o más de árboles cacaotales que se encuentran en edad avanzada permitiría el incremento en la productividad anual.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Por otra parte, el 89% de las empresas coincidieron en que la renovación del 50% o más de árboles cacaotales que se encuentran en edad avanzada permitiría el incremento en la productividad anual. A consideración propia, esto es un deber para todas las empresas, ya que los árboles en edad avanzada limitan mucho la productividad y limitan la cantidad cosechada de manera general.

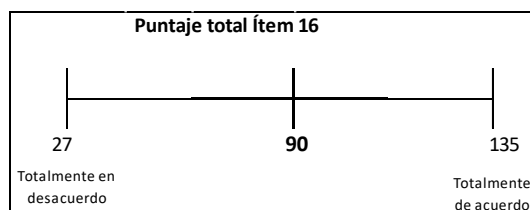
Ítem 15. Del 100% de las hectáreas disponibles para la siembra, se utilizan el 90% o más anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Se puede decir que el 86% de las empresas “explota” sus hectáreas disponibles para siembra de cacao, por lo que se puede concluir que se aprovecha el espacio disponible para sembrar.

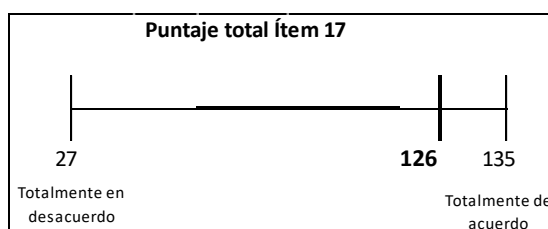
Ítem 16. Por cada hectárea sembrada se obtienen 1 tonelada o más anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

A partir del ítem 16, se concluye que únicamente el 66% de las empresas obtiene al menos una tonelada por cada hectárea sembrada anualmente, esta cantidad es baja, ya que una hectárea debe de dar un promedio entre 2 o 2.5 toneladas anualmente. Esto puede deberse a la edad avanzada de los árboles, aspectos climatológicos y la calidad de los fertilizantes que se utilizan.

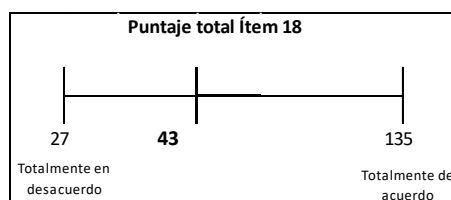
Ítem 17. Del 100% de las toneladas de cacao cosechadas anualmente se obtiene un 80% o más en condiciones para la exportación.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Poco más del 90% de las empresas obtiene al menos un 80% de cacao en condiciones para la exportación, esto indica que les empresas podrían mejorar aún más su proceso de producción (dándole mayor hincapié a la calidad de los fertilizantes y tiempo de riego) con la finalidad de tener más toneladas disponibles para la exportación.

Ítem 18. Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad “Comercio Justo” (fair trade) anualmente.

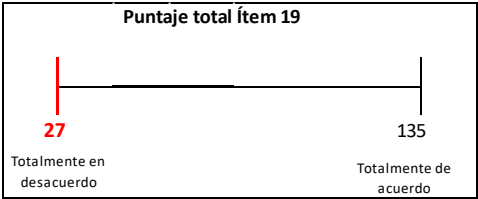


Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Únicamente el 31% de las empresas logra exportar más de 50 toneladas de cacao con calidad “Comercio Justo” anualmente, esto significa que el resto de las empresas no tiene este distintivo de calidad. A consideración propia, esta es una gran desventaja ya que este distintivo de calidad asegura a los productores un

vínculo con compradores en el resto del mundo y propicia condiciones laborales favorables para todos los empleados dentro de la empresa, favorece el comercio de una manera equitativa, así como oportunidades de crecimiento.

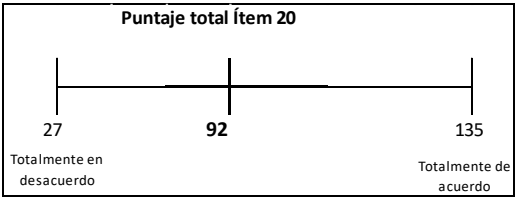
Ítem 19. El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad “Comercio Justo” (fair trade) ha ido incrementando en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados para el ítem 19, fueron “nulos”, ya que la totalidad de las empresas encuestadas expresó estar “totalmente en desacuerdo”, ya que las exportaciones con la calidad “Comercio Justo” no han incrementado en los últimos años.

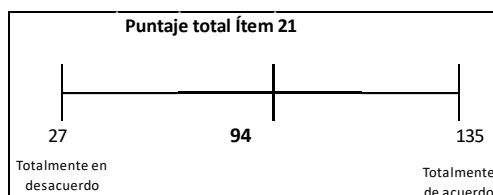
Ítem 20. Las exportaciones con calidad “Comercio Justo” (fair trade) incrementan la competitividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 68% de las empresas consideran que la calidad “Comercio Justo” incrementa la competitividad de la empresa, cabe mencionar que cierto número de empresas desconoce en qué consiste este tipo de calidad, motivo por el cual, quizá tampoco han logrado acceder a él o mostrado interés. Una vez que se les explicó en qué consistía, mostraron su deseo por obtenerlo.

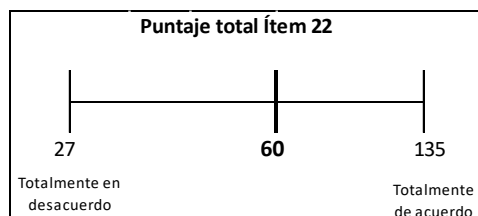
Ítem 21. Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad “Certificación Orgánica” (IFOAM) anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

En el ítem 21, se obtuvo un 69% de empresas que exportan al menos 50 toneladas de cacao con calidad “Certificación Orgánica” (IFOAM), la cual tiene como finalidad fomentar la agricultura orgánica (sin fertilizantes químicos o con el uso de fertilizantes poco agresivos para el subsuelo). Esta es una tendencia que hace pocos años entró al mercado, cuando surge el comercio del cacao orgánico o *gourmet*, el cual hoy día es el mejor pagado en el mercado internacional. A consideración propia resultó impactante dicho resultado, ya que se esperaba que los resultados de este ítem fueran “totalmente en desacuerdo” para una gran mayoría. El hecho de que las empresas están comenzando a incursionar en este mercado les brinda una ventaja competitiva sobre las demás, ya que les abre oportunidades a mercados europeos no explorados.

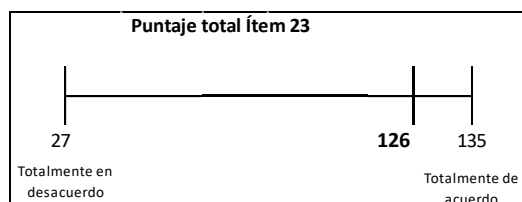
Ítem 22. El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad “Certificación Orgánica” (IFOAM) ha ido incrementando en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Sin embargo, únicamente el 44% de las empresas ha logrado ir incrementando sus exportaciones con dicha calidad en los últimos 5 años, lo cual se considera “aceptable” ya que es un mercado al que apenas las empresas van abriendo camino.

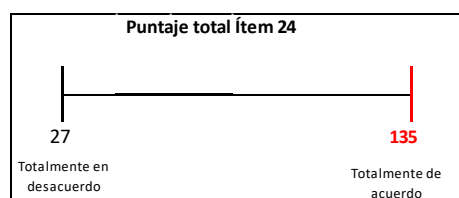
Ítem 23. Las exportaciones con calidad “Certificación Orgánica” (IFOAM) incrementan la competitividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Además, más del 90% de las empresas consideran que las exportaciones con calidad “Certificación Orgánica” incrementan la competitividad de la empresa, lo que puede indicar que muchas de ellas estén interesadas en unirse a dicha certificación.

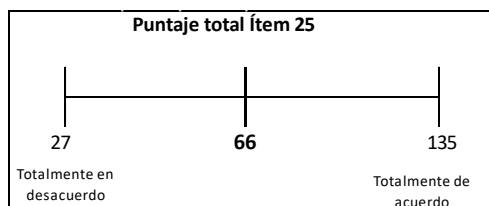
Ítem 24. Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad “Rainforest Alliance”.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El resultado de este ítem fue un 100%, esto se puede explicar por el hecho de que es el primer certificado de calidad que se requiere para exportar este tipo de cultivos a cualquier parte del mundo, por lo que todas las empresas encuestadas deben de tenerlo.

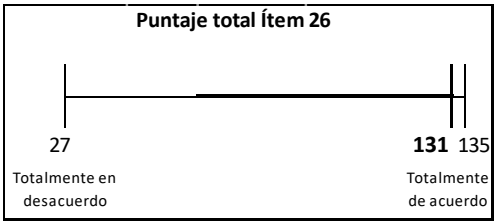
Ítem 25. El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad “Rainforest Alliance” ha ido incrementando en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Sin embargo, únicamente el 48% de las empresas han logrado incrementar sus exportaciones con este tipo de calidad en los últimos 5 años, esto puede deberse a las toneladas cosechadas cada año o a los precios internacionales que se manejan en cierta fecha.

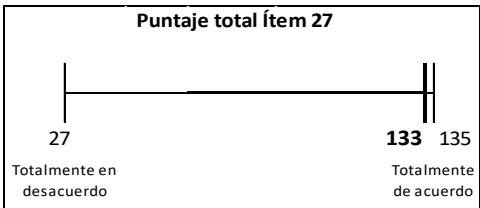
Ítem 26. Las exportaciones con calidad “Rainforest Alliance” incrementan la competitividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 97% de las empresas consideran que tener esta certificación incrementan la competitividad de la empresa, aunque de no tenerla no podrían exportar.

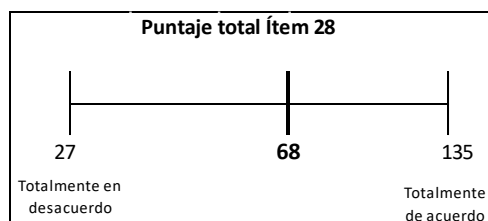
Ítem 27. Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad “UTZ Certified”.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Este tipo de calidad es crucial para la exportación de cacao y tiene como beneficio la capacitación para los productores y recolectores de cacao, dicha certificación vincula al productor directamente con las industrias transformadoras de cacao, lo cual representa una ventaja competitiva para aquellas que la tengan. El resultado para este ítem fue de más del 90% de las empresas, lo cual permite ubicar a las empresas encuestadas en un buen nivel competitivo con relación en temas de calidad.

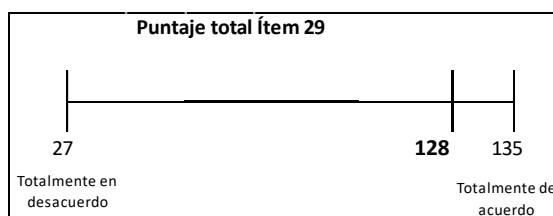
Ítem 28. El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad “UTZ Certified” ha ido incrementando en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Sin embargo, únicamente el 50% de las empresas han logrado incrementar sus exportaciones con este tipo de calidad en los últimos 5 años.

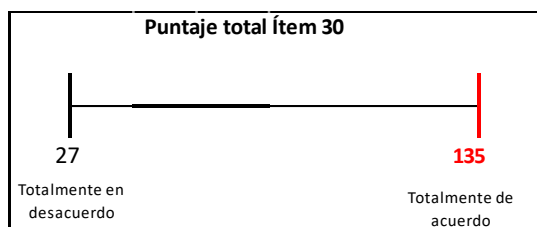
Ítem 29. Las exportaciones con calidad “UTZ Certified” incrementan la competitividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 94% de las empresas consideran que tener esta certificación aumenta la competitividad de la empresa, lo cual demuestra por qué una gran mayoría la tiene.

Ítem 30. El costo de producción anual por tonelada de cacao es de \$12,000 pesos o más.

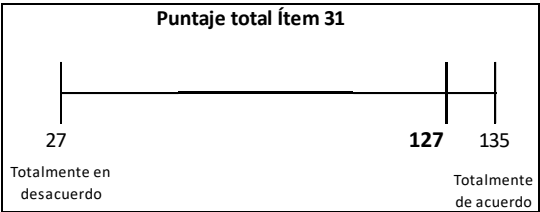


Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El resultado para este ítem fue del 100%, lo que significa que el costo de producción anual por tonelada de cacao es de al menos \$12,000 pesos mexicanos, dicha cantidad se considera algo elevada ya que el promedio es de \$10,000 pesos

mexicanos, este aspecto ha sido una de las principales limitantes para que los productores continúen con su producción.

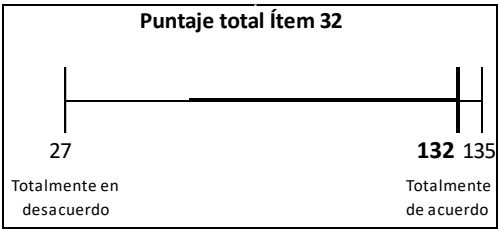
Ítem 31. El costo de producción anual por tonelada disminuye la utilidad obtenida.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 94% de las empresas consideran que el costo de producción por tonelada disminuye la utilidad obtenida, esto permite concluir que las empresas perciben los costos de producción muy altos de tal forma que se ven en la necesidad de sacrificar un porcentaje de su utilidad.

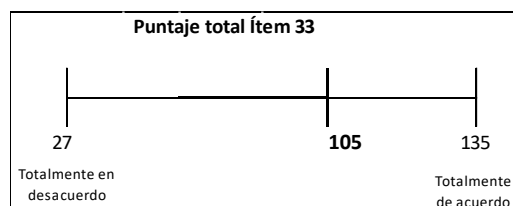
Ítem 32. El costo de producción por tonelada determina, en un 50% o más, el precio de exportación del cacao que se establece al momento de la negociación con el cliente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados para el ítem 32 indican que el 97% de las empresas consideran que el costo de producción influye en una gran proporción al momento de establecer el precio de exportación, es claro que los productores buscarán obtener la mayor cantidad de utilidad después de haber cubierto los precios de producción.

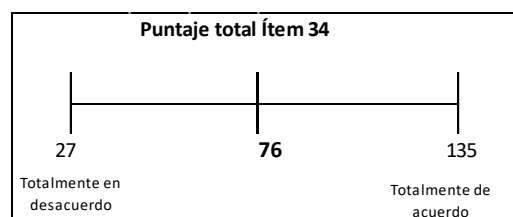
Ítem 33. El precio internacional del cacao influye en un 50% o más, en el precio de exportación del cacao que se establece al momento de la negociación con el cliente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 77% de las empresas considera que el precio internacional influye en al menos el 50% del precio de exportación, esto se debe a que el cacao al ser uno de los principales *commodities* cotiza su precio en bolsas de valores internacionales como la de Nueva York y Londres, donde los precios fluctúan diariamente. Es razonable que la mayoría de las empresas contemple el precio internacional al fijar su precio de exportación. Sin embargo, tiene mayor peso el costo de producción.

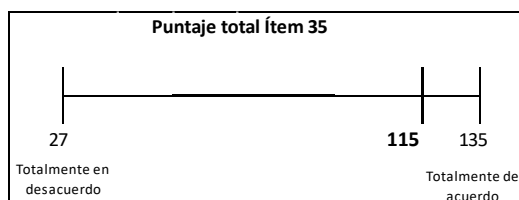
Ítem 34. La exportación sin intermediarios permite que se exporten las toneladas deseada anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 56% de las empresas considera que la exportación sin intermediarios permite que se exporten la cantidad deseada, lo cual puede expresar que poco más de la mitad de las empresas pudieran pensar en incluir intermediarios a su cadena de distribución, pues tal vez exportando de manera directa no les esté dando los resultados que han esperado los últimos años.

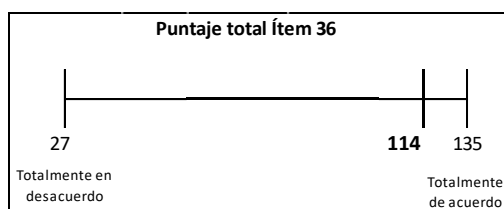
Ítem 35. La exportación sin intermediarios permite que se obtengan las ganancias esperadas anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 85% de las empresas expresaron que la exportación sin intermediarios permite que se obtengan las ganancias esperadas, esto se puede explicar debido a que la mayoría de las empresas no quieren incluir intermediarios ya que lo consideran un gasto.

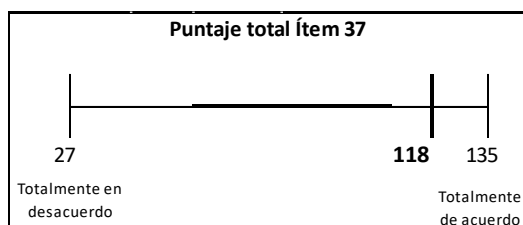
Ítem 36. Las exportaciones de cacao se incrementarían en un 50% o más si se utilizaran uno o más intermediarios anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 84% de las empresas está de acuerdo con que las exportaciones aumentarían si se utilizarán intermediarios para la exportación. El uso de intermediarios facilitaría el comercio internacional ya que tienen el contacto con varios clientes alrededor del mundo, por lo que las exportaciones de las empresas aumentarían.

Ítem 37. Se podría exportar a un mayor número de países si se utilizara uno o más intermediarios anualmente.

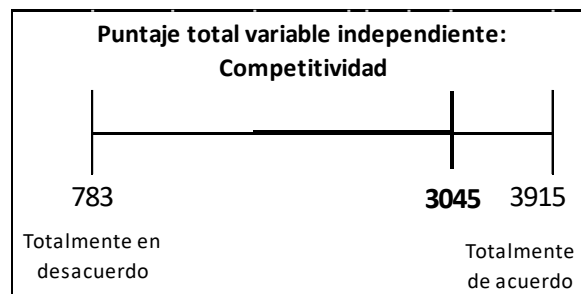


Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 87% de las empresas expresaron que se podría exportar a un mayor número de países si se utilizara uno o más intermediarios anualmente debido a que dichos intermediarios (las asociaciones cacaoteras), tienen más facilidades para exportar a un mayor número de países, sin embargo, también consideran que incorporar intermediarios reduciría su utilidad.

Análisis variable independiente: Competitividad

Para medir la variable competitividad se contemplaron 29 ítems dentro del instrumento de investigación, en los que se abordaron las dimensiones de productividad, calidad, precio y canales de distribución. El puntaje mínimo posible para la variable de competitividad era 29 considerando que una empresa estuviera “totalmente en desacuerdo” con las afirmaciones del instrumento y 145 el puntaje máximo si una empresa estuviera “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones del instrumento. Ambos puntajes se multiplican por las 27 empresas encuestadas, obteniendo un mínimo para competitividad de 783 y un máximo de 3915 puntos, de los cuales se obtuvieron 3045 puntos para la variable de competitividad.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

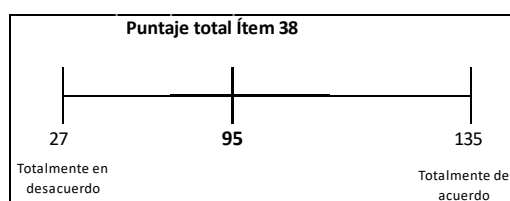
Con base en los resultados obtenidos para esta variable, se puede concluir que en definitiva es recomendable para las empresas renovar los árboles cacaotales con los que cuenta (independientemente de que esto le tome poco más de 5 años), ya que con los que cuentan hoy en día limitan la productividad. En cuanto a la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa, se pone en consideración de cada una el contratar a más. Si la empresa decide expandirse, sí se recomienda que aumente el número de empleados. Para el tema de calidad se contemplaron cuatro certificaciones que se utilizan a nivel mundial para los exportadores de cacao, y se observó que en el aspecto de calidad las empresas superaron las expectativas, ya que más del 50% cuentan con al menos dos de las certificaciones mencionadas, sin embargo, existen otras más que pudieran mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado. En la dimensión de precio, las empresas se ven sujetas a los costos de producción y al precio internacional del cacao de tal forma que en ocasiones su utilidad se ve sacrificada debido a esto. Para los canales de distribución, las empresas consideran incorporar intermediarios a su canal de distribución para aumentar sus exportaciones, sin embargo, también piensan que dicho acto podría sacrificar sus ganancias.

A manera de conclusión para la variable competitividad, hay varios ajustes en el tema productivo que se deben de realizar para lograr aumentar las exportaciones, de igual forma se recomienda incorporar más certificados de calidad y renovar los aquellos con los que se cuenta. Intentar reducir los costos de producción al máximo sin sacrificar la calidad del cacao e independientemente de que se vean influenciados por el precio internacional, siempre establezcan un porcentaje mínimo

de utilidad en cada negociación. Por último, se puede considerar incorporar intermediarios para llegar a aquellos mercados a los que no les ha sido posible a las empresas y continuar con un canal directo con aquellos mercados que ya se tenga una venta constante. Lo expuesto en este párrafo es con la finalidad de incrementar la competitividad de las empresas y por ende las exportaciones aumenten.

Para la variable de diversificación de mercado se contemplaron ocho ítems en donde se utilizaron las dimensiones de la estructura organizacional de la empresa, así como los mercados de exportación de la misma, el análisis muestra que:

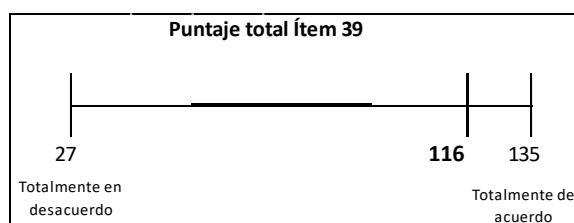
Ítem 38. Se exporta a más de un país anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El ítem 38, indica que el 70% de las empresas logra exportar a más de un país anualmente. Al preguntar este ítem, el destino que se repitió para todos fue Estados Unidos, mientras que aquellos que sí exportan a más países incluían algún país europeo, pero únicamente uno. Por lo que la cartera de clientes es únicamente de dos mercados.

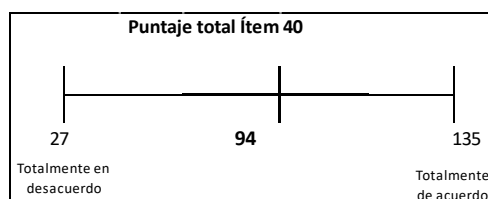
Ítem 39. Se ha exportado a los mismos países desde hace 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

El 85% de las empresas concuerdan con haber exportado al mismo mercado desde hace 5 años, dicho mercado es Estados Unidos y; aquellos que además han exportado a un país europeo expresaron que ha sido el mismo. Entre ellos están Bélgica y Francia.

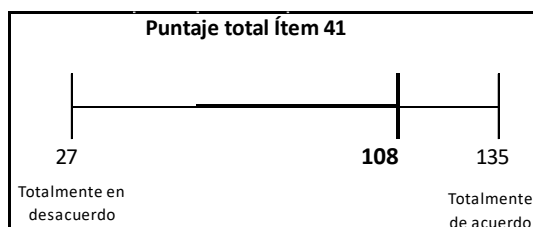
Ítem 40. Se ha buscado uno o más nuevos mercados internacionales en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los resultados del ítem 40, expresan que el 69% de las empresas han buscado uno o más nuevos mercados internacionales en los últimos años, lo cual indica que más de la mitad de las empresas encuestadas están interesadas en diversificar su mercado de exportación.

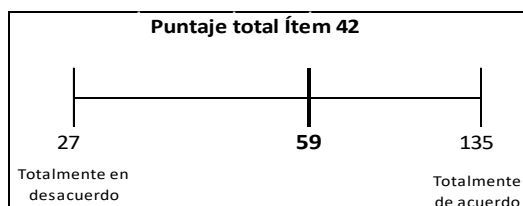
Ítem 41. Se ha contado con los medios necesarios para comunicarse y negociar con un nuevo mercado potencial ubicado en el exterior en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Respecto al ítem 41, el 80% de las empresas expresó contar con los medios necesarios para comunicarse y negociar con un nuevo mercado potencial ubicado en el exterior en los últimos 5 años, lo que demuestra que tienen las herramientas necesarias para poder contactarse y negociar con nuevos clientes ubicados en otros países.

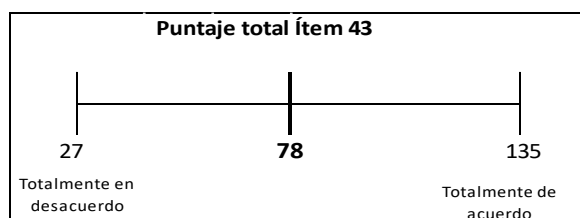
Ítem 42. Se ha logrado captar un nuevo mercado o más ubicado en el exterior en los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Sin embargo, únicamente el 43% de las empresas, es decir, menos de la mitad ha logrado capta un nuevo mercado o más en los últimos 5 años. Lo que indica que aunque se tengan las herramientas necesarias, quizá haga falta un mejor equipo de ventas y mercadeo.

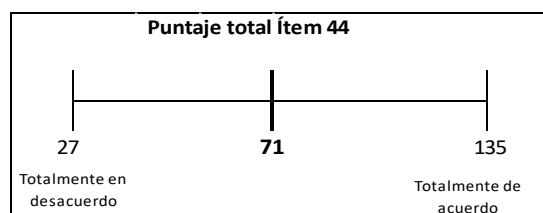
Ítem 43. El tamaño de la empresa ha sido una limitante para vender en un nuevo mercado extranjero los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Por otra parte, el 57% de las empresas consideran que el tamaño de la empresa ha sido una limitante para vender en un nuevo mercado, para este ítem se consideró como “tamaño de la empresa” a la extensión de las hectáreas de cada empresa y a la cantidad de personas dentro de la organización. Esto puede deberse a que quizá por las hectáreas disponibles para siembra, las empresas no logren obtener tanta cosecha como quisieran, además de que la mayoría son empresas familiares donde el padre es adopta el puesto de gerente y los hijos y esposa algunos puestos administrativos, incluso de recolectores.

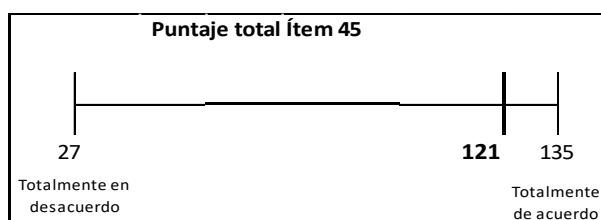
Ítem 44. Se han tenido limitaciones para vender en un nuevo mercado extranjero debido al tipo, cantidad y calidad de cacao que se produce anualmente.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Además, el 52% de las empresas expresó que han tenido limitaciones para vender en un nuevo mercado debido al tipo, cantidad y calidad del cacao que se produce. Específicamente las empresas expresaron esta problemática por la cantidad, ya que hay países que demandan más de 100 toneladas y la empresa no puede proveerlos. Además de ciertas certificaciones de calidad que se requieren para entrar a algunos países como Suiza.

Ítem 45. Se han tenido limitaciones para vender en más países debido a la competencia de mercado en los últimos 5 años.

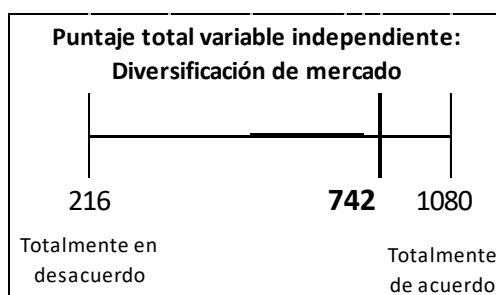


Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Por último, el 89% de las empresas expresó que una limitante para vender en más países ha sido la competencia de mercado, ya que el cacao es uno de los cultivos con mayor competencia en el mercado y alrededor del mundo existen más del millón de oferentes.

Análisis variable independiente: Diversificación de mercado

Por último, el puntaje mínimo que se podía obtener para la variable independiente, contemplando los ocho ítems anteriores, era de 8 puntos si la empresa hubiese expresado estar “totalmente en desacuerdo” en cada una de las afirmaciones, mientras que el máximo era de 40 puntos si la empresa hubiese expresado estar “totalmente de acuerdo” en cada una de las afirmaciones, además, ya que la encuesta se aplicó a 27 empresas, ambos puntajes se multiplican por 27, obteniendo un puntaje mínimo posible de 216 y un máximo de 1080 puntos, de los cuales se obtuvieron 742 puntos para la variable de diversificación de mercado.



Fuente: Elaboración propia con base en libro de datos.

Los ítems utilizados para medir esta variable permitieron ubicar la importancia de diversificar el mercado para las empresas encuestadas, ya que un gran porcentaje de ellas únicamente logra exportar a un solo país, dicho país ha sido el mismo durante años; mientras que otras pocas si exportan a más de un país, sin embargo, también son los mismos desde hace años. De igual forma, aunque las empresas cuentan con las herramientas organizacionales para poder ponerse en contacto con mercados potenciales, no todas han logrado captar un nuevo cliente. Lo que indica que quizá falta un refuerzo en el equipo de ventas y mercadotecnia en las empresas, o personal capacitado para llevar a cabo los negocios internacionales y lograr posicionarse de una mejor manera.

Por otra parte, una de las limitantes que las empresas expresaron, fue con respecto a la calidad y cantidad exportada, ya que no alcanzan a cubrir en totalidad lo que un

cliente extranjero les demande, y, algunos no cuentan con las certificaciones de calidad necesarias que ciertos países requieren. Por último, la competencia de mercado resultó ser de las mayores barreras para entrar a nuevos países, ya que el mercado internacional del cacao está compuesto por millones de oferentes que quizá lleven más tiempo en el mercado y ya tengan establecida una propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, diversificar el mercado sigue siendo una muy buena estrategia para que las empresas productoras y exportadoras de cacao en Tabasco logren incrementar sus exportaciones.

Posterior al análisis por cada ítem contemplado en el instrumento de investigación, se realizaron ciertas pruebas estadísticas en el software SPSS, donde las pruebas se realizaron con base en el libro de datos (anexo 2), en este apartado se muestran los resultados obtenidos.

4.3.3.3 Correlaciones por variable

Retomando a Guilford (1954), El coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson (r), se aplica a dos variables, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuándo dos cosas están correlacionadas. Este coeficiente se calculó para medir la correlación entre las variables independientes: competitividad y diversificación de mercados; con la variable dependiente: exportaciones; de tal forma que se pueda medir la relación entre las tres variables de investigación.

Por otra parte, se calculó el coeficiente de determinación, éste es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2) el cual representa la proporción de la variación de la variable dependiente “Y” que es explicado por la variable independiente “X”.

Para la presente investigación se calcularon ambos coeficientes obteniendo un total de la variable de competitividad y de diversificación de mercado de manera independiente y de manera conjunta para analizar la correlación de ambas sobre la variable dependiente a un nivel de confiabilidad del 99%. Los resultados obtenidos al calcular ambos coeficientes se presentan en la tabla 12.

La correlación de la variable competitividad con las exportaciones es de 0.614, lo cual indica una correlación moderada, sustancial; por otra parte, el coeficiente de determinación es de 0.377. Esto indica que la variación que pueda haber en las exportaciones de cacao será explicada por la competitividad en un 37.7%. Por lo que se considera invertir en mejoras de las dimensiones que se contemplaron para esta variable, con la finalidad de poder incrementar las exportaciones de cacao. Para la variable de diversificación de mercado se obtuvo un coeficiente de correlación con las exportaciones de 0.562, lo cual indica una correlación moderada, sustancial; por otra parte, el coeficiente de determinación es de 0.315. Esto indica que la variación que pueda haber en las exportaciones de cacao será explicada por la diversificación de mercado en un 31.5%, por lo que se considera que se debe diversificar el mercado de exportación con el objetivo de incrementar las exportaciones de cacao de las empresas.

Los coeficientes obtenidos para ambas variables permiten determinar que en poco más de un 30%, las exportaciones de cacao se ven “influenciadas” de manera positiva por la competitividad y la diversificación de mercado, por lo que ambas variables se consideran de suma importancia para que las exportaciones de cacao logren incrementarse.

Tabla 12. Matriz de Coeficiente de Pearson (R) y Coeficiente de determinación (r^2) Bivariadas.

		Exportaciones	Competitividad	Diversificación
Exportaciones	Correlación de Pearson	1	.614**	.562
	Sig. (bilateral)		.001	.080
	Coeficiente r cuadrada		.377	.315
	N	27	27	27
Competitividad	Correlación de Pearson	.614**	1	.073
	Sig. (bilateral)	.001		.718
	N	27	27	27
Diversificación	Correlación de Pearson	.562	.073	1
	Sig. (bilateral)	.080	.718	
	N	27	27	27

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del trabajo de campo, 2019.

4.3.3.4 Prueba de Hipótesis

Para probar la hipótesis de la presente investigación se realizó la prueba *T-student* ya que el número de observaciones de la presente investigación es menor a 30, cuyos resultados se muestran en las tablas 16 y 17.

El software utilizado, SPSS, realiza la prueba de hipótesis a través de la media de los resultados obtenidos de la variable dependiente, para el caso de la presente investigación dicho valor obtenido es 25.22 (ver tabla 16), sobre este valor se calcula el valor *t* para una muestra. Considerando una prueba de cola izquierda con un intervalo de confianza del 95% y 26 grados de libertad para dicha muestra, el valor *t* obtenido es de 0.003 (ver tabla 17). La hipótesis nula supone que la media de las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco será mayor o igual que 25.22, sobre la cual se establecen los siguientes parámetros:

$$H_0: \mu \geq 25.22$$

$$H_a: \mu < 25.22$$

$$\alpha = 0.025$$

Tabla 13. Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Exportaciones	27	25.22	4.309	.829

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del trabajo de campo, 2019.

Basándose en los valores de la tabla de *T-Student*, se tiene el valor crítico de -2.056, dicho valor es negativo debido a que se trata de una prueba de cola izquierda, con base en este valor se debe comprobar que el valor obtenido de la prueba *t* (0.003) obtenida con base en el trabajo de campo debe ser mayor o igual al valor crítico que se muestra en la tabla *T-student* (-2.056); de ser así se aprueba la hipótesis nula. Esta comprobación se puede mostrar en la gráfica 5, en la cual se puede observar que el valor obtenido cae dentro de la zona de aceptación.

Por otra parte, el software SPSS solo realiza esta prueba en forma bilateral, por lo que el Valor-p, que se considera como el valor de significancia, hay que dividirlo entre dos, por tanto la división de 0.998 (ver tabla 17) da como resultado 0.499, dicho valor debe contrastarse con el Valor-p el cual deberá ser mayor al de $\alpha = 0.025$. En este caso se acepta la hipótesis nula, ya que el Valor-p = 0.499 es mayor que el valor de $\alpha = 0.025$.

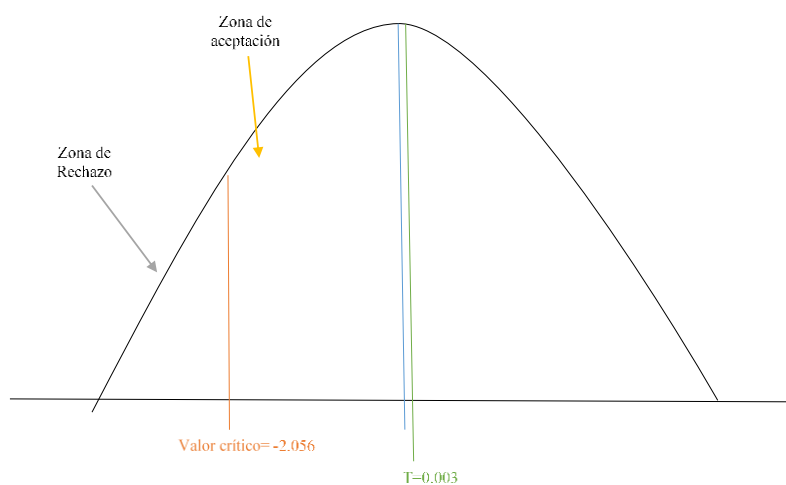
Mediante los resultados obtenidos para la prueba de hipótesis se dice que existen elementos probatorios suficientes para aceptar la hipótesis de investigación: Las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano del estado de Tabasco se pueden incrementar mediante el aumento de la competitividad y a través de la diversificación del mercado de exportación.

Tabla 14. Prueba de hipótesis para una muestra única

	Valor de prueba = 25.22					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Exportaciones	.003	26	.998	.002	-1.70	1.71

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del trabajo de campo, 2019.

Gráfica 5. Zona de aceptación para la prueba de hipótesis



Fuente: Elaboración propia con base en resultados del trabajo de campo, 2019.

4.4 Conclusiones y Discusión de resultados

Para la presente investigación se consideró como universo 27 empresas productoras y exportadoras de cacao en grano en Tabasco, siendo estas aquellas que producen cacao y no utilizan intermediarios para la exportación; al ser un número de empresas reducido y considerando que se podía abarcar el 100% de ellas para la aplicación del instrumento de investigación, fueron tomadas las 27 empresas como muestra para aplicar el instrumento. Por lo tanto, se considera que la muestra fue representativa y fiable para la presente investigación.

Se utilizó como instrumento una escala tipo Likert basada en la operacionalización de las variables considerando un total de 45 ítems para la obtención de información. La escala tipo Likert utilizada como instrumento de investigación obtuvo un Alfa de Cronbach de $\alpha=0.789$, el cual se considera aceptable para considerar fiable el instrumento de investigación aplicado.

El análisis cuantitativo y cualitativo por ítem y variable permitió conocer la importancia y la percepción de las empresas encuestadas con relación al problema de investigación y poder profundizar sus posibles causas, así como medir los porcentajes de influencia de cada ítem sobre la variable y la forma en la que éstas se relacionan con la variable dependiente, por otra parte, también se esclareció la importancia que tienen cada una de las dimensiones contempladas para cada variable y poder realizar el análisis y conclusiones pertinentes para cada una.

Los coeficientes de correlación de Pearson y de determinación permitieron determinar que la variable de competitividad tiene una correlación sustancial con las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano y que un cambio en ésta puede ocurrir en un 37.7% por la variación en competitividad. Esto puede darse por un incremento, mejora o ajuste que se realice en las dimensiones que se consideraron para dicha variable: productividad, calidad, precio y canales de distribución. Puede darse un incremento en la productividad, lo cual

provoque el aumento de la competitividad de la empresa y por ende sus exportaciones; o bien, la empresa puede lograr tener más certificados de calidad en su producción lo cual incrementaría su competitividad y por ende las exportaciones. En otro sentido, la empresa puede ejercer un mayor control sobre el precio de exportación que se fije en cada negociación y lograr disminuir los costos de producción de tal forma que le sea más redituable exportar. Y, por último, puede ocurrir que las exportaciones de la empresa aumenten si decide incorporar intermediarios para la exportación.

Por otra parte, la variable de diversificación de mercado muestra una correlación sustancial con las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano y que un cambio en ésta puede ocurrir en un 31.5% por la variación de la diversificación de mercados. En este sentido, las exportaciones de la empresa pueden incrementarse si decide diversificar su mercado de exportación, es decir, exportar a un mayor número de países de manera constante, o bien, a un mayor número de clientes en el mismo mercado.

Capítulo 5. Propuesta de Solución al problema de las Empresas Productoras y Exportadoras de Cacao en Grano de Tabasco

En este apartado se presenta una propuesta solución al problema planteado en la presente investigación, en la cual se plantean algunas estrategias a seguir en base al problema detectado y sustentándolas con la teoría, así como estipulando sus respectivos objetivos. Cabe resaltar que esta propuesta está orientada a las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano, es decir, aquellas que no utilizan intermediarios para la exportación, ubicadas en el estado de Tabasco, México.

Por lo que en este capítulo se expone una propuesta para explicar cómo se podrían incrementar las exportaciones del sujeto de estudio. La propuesta está basada en las necesidades que se detectaron al momento de la aplicación del instrumento de investigación en relación con las variables de investigación. Esta propuesta se fundamenta principalmente en ideas y sugerencias propias, complementándose por algunos otros autores que han abordado el problema y en relación con las variables, así como algunos otros con un enfoque a la administración estratégica y de recursos empresariales.

Con base en el instrumento de investigación que se aplicó para obtener la información en base a las variables independientes de investigación, competitividad y diversificación de mercado, se plantearon ítems de competitividad en relación a la productividad, calidad, precio y canales de distribución. Por otra parte, para la diversificación de mercado se contemplaron ámbitos empresariales como la habilidad para captar y mantener clientes en el exterior y otras características empresariales. Por lo que la propuesta se enfocará a cómo se pueden manejar estas dimensiones para favorecer las exportaciones de la empresa.

Primero, se propone realizar un análisis interno y externo de la empresa. Esto permitirá a la empresa saber si realmente los objetivos que se ha planteado en relación a las exportaciones, y si es que los tiene, se están cumpliendo con las estrategias que se están llevando a cabo. Con base a la información que se obtuvo, se encontró que algunas de las empresas no han establecido aún sus objetivos de exportación, e incluso que exportan cuando han tenido la posibilidad más no porque ese sea su objetivo además de que no todas destinan un porcentaje superior al 50% de su cosecha para la exportación. Sin embargo, todas las empresas en su totalidad concuerdan con que exportar más se traduce a una mayor cantidad de ingreso para la empresa y desean hacerlo.

Con base en ello, se deben plantear los objetivos de la empresa, o bien replantearlos. De acuerdo con Hill (2005), los objetivos deben cumplir con ciertas características:

- Ser precisos y medibles. Esto permite generar un parámetro para juzgar su desempeño.
- Referirse a temas cruciales. Se deben de estipular objetivos por área, ya sea de ventas, de marketing, financieros; con la finalidad de evaluar el desempeño de dichas áreas.
- Ser desafiantes pero realistas. Esto permite que los empleados encuentren una motivación y estén conscientes de que realmente se pueden llevar a cabo. También deben mejorar las operaciones de la empresa.
- Tener un periodo de tiempo. Definir cuándo se piensa lograr dicho objetivo y cuánto tiempo se requiere para ello. Esto funciona también para aprovechar al máximo los recursos disponibles y hacerlos más eficientes.

Con lo anterior, se recomienda plantear objetivos enfocados a la exportación de su producción, así como destinar un determinado porcentaje de la producción a la exportación de manera anual y que sea constante; y en el caso de que dicho objetivo se logre cumplir, incrementar dicho porcentaje de acuerdo con las posibilidades de la empresa de exportar más. Por otra parte, plantear objetivos orientados a

fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional y externo; por ejemplo, incrementar el porcentaje de la participación de mercado, captar nuevos clientes en el extranjero, adquirir más certificaciones de calidad de en relación al cacao que produce la empresa, mejorar la administración de los recursos que se requieren para la exportación del cacao ya sea financieros, humanos, tecnológicos y materiales. Sin dejar de lado que, se debe de contemplar que todos estos objetivos se deben de plantear con la esperanza de que se puedan alcanzar considerando las capacidades de la empresa.

Asimismo, se recomienda hacer un análisis de la competitividad de la empresa. Para esto se deben de considerar la evaluación y revisión de los siguientes aspectos:

1. Indicadores de la empresa por su actividad en el extranjero, es decir, obtener los datos de las exportaciones de la empresa por volumen y dólares, la variabilidad de las exportaciones en un periodo de cinco años; obtener los costos de producción y sus variaciones en los últimos 5 años, la captación de nuevos clientes y aquellos que ha logrado mantener, la tendencia de los márgenes de utilidad, comparar los índices de rentabilidad e interpretarlos; todo esto con la finalidad de evaluar y analizar el comportamiento de la empresa con sus actividades en el extranjero de tal forma que le permita determinar si su participación en el mercado internacional se incrementado en los últimos años y si ha sido benéfica.
2. Conocer las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y cómo se pueden aprovechar para la venta en el extranjero, así como las oportunidades y amenazas que existen de realizar operaciones en un nuevo mercado. Esto se conoce como el análisis FODA de una empresa, el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias orientadas a mejorar la competitividad de una organización. Las fortalezas

hacen referencia a aquellos elementos o factores que estando bajo control de la empresa, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos capaces y experimentados, habilidades y destrezas, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. Las debilidades se refieren a una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. Mientras que las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

Las oportunidades son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados como una herramienta de planeación estratégica en las empresas ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Y, por último, las amenazas son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. El reto respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones

que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización (Rojas J. L., 2012).

3. Evaluar la competitividad de la empresa. Se toma en cuenta este punto ya que una de las soluciones al problema de investigación es incrementar la competitividad de las empresas que se tomaron en cuenta para esta investigación, por lo que se tomará en cuenta el modelo propuesto por Jiménez (2006), aplicado a evaluar empresas exportadoras en países latinoamericanos. Para esto, considera la evaluación de los siguientes factores:

1. **Gestión comercial.** Para este factor se propone que la empresa determine: el tipo de mercado en el que opera, los tipos de cliente que atiende, el tamaño de mercado y/o clientes que atiende fuera del país, el tipo de producto considerando las características intrínsecas que le permiten ofrecer una ventaja respecto de su competencia, la demanda internacional y el porcentaje que logra cubrir de sus clientes, política de precios a seguir, su experiencia en el mercado, participación en el mercado, hacer un análisis de su competencia nacional, y de ser posible, la internacional; y evaluar su programa de publicidad en caso de no tener uno se propone planearlo para que se ejecute lo antes posible y darse a conocer de manera internacional. Para esto, se recomienda hacer un análisis de cada uno de ellos y determinar cuáles y cuántos son una ventaja y permiten ofrecer un valor agregado a la empresa, y, por otra parte, cuales son oportunidades de mejora.

2. **Gestión financiera.** realizar las razones financieras con relación a la rentabilidad, valor patrimonial, endeudamiento, liquidez, fuentes de financiación, prueba ácida, cambios en la situación financiera, flujos de caja y crédito.

Para esto se recomienda hacer un análisis de los resultados y evaluar las opciones de solución y planear las estrategias en caso de que los resultados no hayan sido los óptimos para la situación financiera de la empresa.

3. **Gestión de producción.** Los aspectos a evaluar en este punto son: capacidad instalada de la empresa, antigüedad de los equipos, nivel técnico del personal (evaluación de las capacidades para hacer frente a posibles plagas o enfermedades que puedan afectar al cultivo), proveedores de materias primas (en este caso, los proveedores de los fertilizantes que se utilizan para las plantaciones), estructura de costos de producción (evaluar qué tanta utilidad se obtiene por cada tonelada exportada en relación a los costos de producción), calidad del cultivo (considerando los certificados de calidad con los que se cuenta así como su renovación y los que se pueden adquirir en un futuro), experiencia productiva, antigüedad de las plantaciones.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el instrumento de investigación, se considera que este es uno de los factores que cobran mayor importancia al momento de evaluar la competitividad de la empresa; ya que el área de producción resultó ser uno de los indicadores con menos puntaje en todas las empresas. En este aspecto se recomienda hacer mucho hincapié en la antigüedad de los árboles cacaotales con los que cuenta la empresa, ya que, de acuerdo con SAGARPA (2017), una de las principales limitantes para la exportación de este cultivo es la baja productividad de los árboles debido a la antigüedad de los mismos, por lo que se propone el considerar la plantación de nuevos árboles en sustitución de aquellos cuya productividad sea inferior a los 0.50 kilogramos anuales y sobrepasen los 40 años de edad.

Otro punto a considerar con gran importancia en el aspecto de la gestión de producción es el nivel del personal, se recomienda que el 100% de los trabajadores que se encuentren a cargo del proceso de producción y recolección del cacao se encuentren capacitados para poder prevenir y enfrentar cualquier enfermedad y/o plaga que pueda afectar el cultivo. También se recomienda capacitar al personal encargado de la cosecha, explicando los parámetros que deben seguir y brindarles las herramientas necesarias para que puedan llevar a cabo su labor de la mejor manera, así como hacer una inspección semanal de los árboles para revisar que no haya vaina del cacao no esté echada a perder y esto pueda propiciar la formación de plagas y enfermedades. La capacitación del personal encargado de la cosecha también tiene que estar encaminada a la revisión del cacao que se encuentre apto para su exportación y así separarlo de aquel que no cumpla con dichos requisitos. Por último, se recomienda tener la mayor cantidad de certificaciones de calidad del cultivo y la renovación de las certificaciones con las que se cuenta, de tal forma que permitan hacer a la empresa más competitiva en el aspecto de la calidad.

4. **Internacionalización.** En este rubro se consideran las exportaciones y los mercados potenciales. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se observó que más de un 80% de las empresas han exportado de manera constante únicamente a un país, y, que las toneladas exportadas no han aumentado a través de los años. Para esto se propone realizar un análisis de los mercados potenciales con los que la empresa podría comenzar a negociar, un mercado que demande las características del cacao que la empresa ofrece, y, pensar en un futuro en adecuar ciertas características del cacao que le permitan a la empresa entrar a nuevos mercados. Se propone buscar mercados cuya demanda se pueda cubrir mínimo en un 50% y que las condiciones de exportación sean favorables para ambas partes en la misma proporción, establecer

formas de pago y de entrega, sin dejar de contemplar los términos de comercio internacional (INCOTERMS) con los que se negociaría la exportación. Por otra parte, también se propone establecer un criterio para la fijación de los precios de exportación, es decir, si se tomará en cuenta el precio en bolsas de valores internacionales o si la empresa determinará el precio con base en sus costos de producción y el porcentaje de utilidad que desee obtener por cada tonelada exportada.

Para la búsqueda de mercados potenciales se debe de considerar quien es el principal proveedor de cacao de dicho país, empresa o industria, es decir, evaluar a la competencia. Una vez que se tenga una lista de los posibles mercados potenciales, se recomienda realizar una propuesta de valor que apunte a que el cacao de se ofrece tiene cierta ventaja o beneficio sobre el cacao procedente de algún otro país, ya sea, la calidad, el tipo de cacao, etc. También se recomienda que, una vez elaborada la propuesta de valor del cacao, se incluya en la negociación el estipular una cantidad mínima de toneladas anuales que se deberán exportar a ese mercado, con la finalidad de que el comercio sea constante y con el objetivo de incrementarse en años futuros, asimismo esto propiciaría una relación más firme e invariables con el nuevo mercado. Por último, se recomienda destinar al menos 50% de la producción anual a la exportación y sólo si este porcentaje no se logra colocar en el mercado internacional, destinarlo al comercio local, para esto también se propone la participación en ferias internacionales con la finalidad de relacionarse con importadores de cacao.

5. **Gestión gerencial.** En este factor se deben de considerar los aspectos de: escolaridad del empresario, experiencia, conocimiento del negocio, manejo de otros idiomas, habilidades empresariales, habilidades del equipo de trabajo. Tomando en cuenta la información obtenida a través del instrumento de investigación, se concluyó que las empresas no

cuentan con el personal idóneo para ejecutar los trámites de exportación y de materia aduanera, por lo que dentro de los aspectos de gestión gerencial se considera que las habilidades empresariales y del equipo de trabajo son las que cobran mayor relevancia, así como el conocimiento del negocio ya que de estos aspectos depende en gran mayoría las decisiones que se tomarán con respecto a la producción y destino del cacao. En este sentido, se propone consolidar un equipo de trabajo que incluya un área de mercadotecnia con la finalidad de que se logre crear la estrategia de venta orientada al mercado internacional. Para realizar esto, resulta imprescindible el poder de negociación de la persona que esté a cargo de las ventas en la empresa, ya que éste será quien realice las negociaciones con los mercados potenciales. Por otra parte, se propone la realización de una página web donde se pueda consultar información de la empresa y formas de contacto, características relacionadas al cacao que se produce, así como algo de historia acerca del cultivo.

Con relación a la búsqueda de mercados potenciales, el área de mercadotecnia, o bien, el gerente si así lo desea deberá realizar un estudio de mercado; ya que puede haber una lista con un sinnúmero de mercados a los que la empresa puede exportar, sin embargo, no se puede abarcar el 100% de la participación en el mercado, por lo que el estudio de mercado deberá de determinar cuáles son aquellos a los que la empresa realmente tiene las posibilidades de exportar y le sea más rentable. Asimismo, se propone que todas las personas a cargo de las decisiones con relación al comercio del cacao sean personas que tengan experiencia en el ámbito y posean un conocimiento acerca del negocio, de no ser posible esto, se recomienda la opción de contar con un asesor con estas características para la toma de decisiones de manera asertiva y se recomienda contar con asesoría legal para la elaboración de los

contratos de exportación del cacao para evitar malos entendidos por falta de información y estipulación de cláusulas.

El manejo de idiomas para los temas relacionados al comercio internacional resulta indispensable, por lo que se recomienda que aquella persona encargada de negociar con un mercado o cliente potencial tenga conocimiento total de al menos el idioma inglés, de no ser posible esto, se recomienda contar con un traductor para hacer la negociación de manera profesional y eficiente. Los grandes resultados que diferencian a una empresa de éxito de las otras dependen de la gestión del gerente, de su visión y de su capacidad de tomar decisiones acertadas, decisiones que normalmente implican riesgo, pero que logran posicionar a una empresa en otro nivel. La aplicación de lo anterior facilitaría la exportación de cacao e incrementaría el volumen exportado por la empresa anualmente sin la necesidad de acudir a un intermediario.

Sin embargo, para realizar todo lo anterior hay ciertos elementos que se deben de tomar en cuenta para alcanzar los resultados esperados, por ejemplo: el resultado económico esperado por la toma de decisión, los recursos con que se dispone para la ejecución, la preferencia o la aversión hacia el riesgo por parte del decisor, etc. (Ramírez M. H., 2006).

Por último, se propone realizar un análisis externo de la empresa en el cual se realice el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979), las cuales plantean las fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Se refiere a empresas que no se encuentran actualmente compitiendo en una industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.

2. Rivalidad entre empresas. Se refiere a la competencia entre las empresas de una industria por obtener la mayor participación del mercado. Los factores que la afectan son la demanda del comprador, la cantidad de los rivales, la lealtad del cliente hacia cierta empresa y cuando los costos del comprador para cambiar de marca son altos o bajos.
3. Poder de negociación de los compradores. Porter propone que los compradores ejercen más poder cuando los costos de cambiar a otras marcas son bajas para el comprador, los compradores son grandes y pueden exigir mejores condiciones al momento de la compra, cuando la demanda del producto es poca,
4. Poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza será más fuerte si los proveedores ejercen un poder de negociación lo suficientemente alto para poder influir en la oferta favoreciéndose, también si los miembros de la industria incurren en mayores costos si cambian de proveedor o hay limitada oferta de insumos, o bien, pocos proveedores de una materia prima específica.
5. Amenaza de entrada de productos sustitutos. En esta fuerza la industria va a percibir la presión competitiva por las acciones de una industria relacionada o con características similares; en este caso sería la industria del cacao orgánico que presume incrementar su demanda en el mercado mundial debido a sus propiedades. Sin embargo, la presión es menor si dichos productos sustitutos no se pueden conseguir con facilidad o son mucho más caros. La presión incrementa cuando las ventas de los productos sustitutos crecen más rápido que las de la industria, los productores están más capacitados y sus ganancias incrementan.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se propone con la finalidad de realizar un diagnóstico acerca de la competencia y de la industria en la que la empresa se encuentra, cuando se realice el análisis permitirá a la empresa conocer cuál (es) de estas fuerzas se presenta fuerte, moderada o débil, lo cual a su vez permitirá determinar si con el estado competitivo actual la empresa es o seguirá siendo

rentable; por lo que la estrategia que la empresa decida tomar será más eficaz si se protege de las amenazas competitivas y le permite aprovechar los puntos a su favor. Este análisis permitirá definir si estas fuerzas hacen el ambiente industrial más o menos atractivo para el mercado.

Por último, dentro de la variable de competitividad se propone realizar una estrategia de *benchmarking* donde se ubique a los principales competidores de la empresa, que en este caso son las empresas productoras y exportadoras de cacao ubicadas en México y en otros países, así como aquellas que utilizan intermediarios, por lo que este análisis será bastante extenso. Con esta estrategia se pretende conocer las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades en relación a los competidores de la empresa donde se contemplen los siguientes elementos: precio, calidad, cobertura geográfica, canales de distribución, etc). Para el *benchmarking* se sugiere la participación del gerente de tal forma que identifique las estrategias de éxito de los competidores y evaluar la posibilidad de replicarlas tal cal o con las condiciones de la empresa.

La otra variable independiente contemplada para esta investigación es diversificación de mercados, retomando a Campos (1991), ésta corresponde a la extensión con la cual la empresa decide operar, pudiendo ser: local, regional, nacional o internacional, es decir, los mercados en los que la empresa decide comercializar su producto. Para esta investigación se tiene el enfoque hacia la expansión de mercados internacionales. Retomando a Hitt (1997), el grado de diversificación dependerá del número de mercados diferentes en los que la empresa realice operaciones y la importancia de la misma.

Para este trabajo primero se propone hacer un análisis del porcentaje de producción que se destina a la exportación y de las ventas que realiza la empresa a cada uno de los países a los que exporta anualmente y revisar el comportamiento de dichas exportaciones, ya sea, la frecuencia, la cantidad y el número de clientes a los que se exporta en “X” mercado. Lo anterior, con la finalidad de determinar a cuántos

países más se puede exportar y qué cantidad. Posterior a analizar la tendencia de las exportaciones, se propone iniciar la selección de mercados, como se mencionó en el aspecto de mercadotecnia del área de competitividad, para esta selección se recomienda hacer la depuración de aquellos mercados inalcanzables para la empresa, o aquellos cuyo número de barreras no arancelarias sean demasiadas y representen una dificultad para la empresa, también aquellos mercados en donde la competencia ya esté muy posicionada y tenga abarcada casi la totalidad de la participación de mercado. Por lo que los mercados que elija la empresa deben ser atractivos, alcanzables y rentables para la empresa.

Para esto se propone elaborar un análisis de los mercados potenciales en el que la empresa establezca ciertos filtros para conocer mejor las condiciones del mercado para lo cual se propone hacer un estudio de los mercados internacionales que la empresa considere potenciales para diversificar sus exportaciones, el cual partirá del análisis de los aspectos:

- a) Análisis del Marco Global, donde se revisará información referente a la situación económica, política y sociodemográfica del país de destino.
- b) Análisis del Sector, donde se recabará información de los reglamentos comerciales del país de destino, así como las barreras arancelarias y no arancelarias, restricciones aduanales, impuestos internos, regulaciones fitosanitarias, tratados internacionales de los que forma parte.
- c) Tamaño, potencial y competencia, donde se pretende recopilar información respecto a las importaciones: volumen, valor en dólares, procedencia, tendencias y principales países importadores). Así como información que permita conocer el comportamiento del consumidor (volumen, tendencias, demanda y estructura geográfica), factores que influyen en la demanda de carácter económico y sociocultural. Estructura competitiva del mercado (competidores directos nacionales e internacionales, así como sus factores de éxito y participación en el mercado.

- d) Estructura de los precios, donde se pretende conocer la forma en la que se determinará el precio final para los clientes, así como los márgenes comerciales que se obtendrán y los costos de transporte.

Una vez obtenida la información se propone iniciar la prospección en el mercado o los mercados que hayan sido elegidos, esto con la finalidad de ubicar a los clientes potenciales y elaborar las estrategias correspondientes para poder realizar la negociación con éxito. Para la prospección de mercados se deben de contemplar las variables de necesidad, deseo y capacidad de compra. Para esto se debe tener claro cuál es la propuesta de valor del producto que se ofrece, qué sector lo consume y para qué finalidad. El cacao en grano, como se mencionó al inicio de la presente investigación, funge como materia prima principalmente para industrias alimenticias y de cosmetología, por lo que este tipo de industrias son aquellas que deben de entrar en la prospección de mercados. Una vez teniendo ubicadas a estas empresas, se debe conseguir la información pertinente sobre ellas como: ubicación, capacidad de compra, proveedores, etc. Esta información puede obtenerse a través de directorios de negocios y/o empresas que venden base de datos con requerimientos específicos (Best Food Importers es una buena opción ya que despliega los importadores en el mundo de un producto en específico), también se puede obtener de organismos gubernamentales.

Una vez que se cuente con toda la información, la siguiente acción es contactar a dichas empresas. El primer contacto con el cliente es el más importante, puesto que es cuando se generará el interés o no por parte del cliente potencial. Se recomienda que este primer contacto sea por correo electrónico donde la empresa presente su propuesta de valor e información para contactarla. Otro medio para contactar con el mercado es a través de las ferias internacionales que busquen promover productos de exportación que ofrecen los países del mundo a las cuales asisten miles de empresas donde se pueden captar nuevos clientes, por ejemplo: Expoalimentaria 2020, SIAL 2020, Anuga 2021, por mencionar algunas (en el sitio www.feriasalimentarias.com se puede consultar más de 200 opciones de ferias de

exportación a las que se puede acudir para dar a conocer el producto de la empresa). Esta opción también permite a la empresa conocer quiénes son sus competidores, como y cuál es su oferta de valor, estrategias de promoción y la información que proporcionan. Se considera fundamental la participación constante a este tipo de ferias de manera constante, ya que también le permite a la empresa establecer una relación directa con el comprador, sin tiempos de espera (lo que sería en correo electrónico o llamadas). En el caso de implementar esta estrategia se recomienda que se lleve un discurso bien preparado donde se destaquen la propuesta de valor del producto y que la persona que lo represente tenga conocimiento entero de la empresa y el producto, así como una buena actitud, presencia física, dicción y maneje al menos el idioma inglés, de tal forma que el discurso sea interesante, atractivo y logre captar la atención del cliente. Aunado al discurso, también se debe llevar toda esta información por escrito además de la información de contacto (incluyendo la lada internacional), la cual también se recomienda que este en idioma español e inglés, se puede considerar incluir la transcripción en otros idiomas. De igual manera se recomienda llevar muestras del producto, en el caso del cacao en grano, llevar muestras de las vainas de los diferentes tipos de cacao que produzca y exporte la empresa de tal forma que permita a los clientes conocer la calidad del cacao que ofrece.

Habiendo realizado algunas de las estrategias anteriores o ambas, es posible establecer una cita de negocio con el cliente ya sea de manera virtual o física (ésta es la mejor opción ya que se tendría un contacto directo, sin embargo, puede ser muy costosa para la empresa debido a los viáticos). Si se estableciera una cita de negocios de manera física con varios clientes se recomienda determinar una tura a seguir con la finalidad de optimizar el tiempo y el presupuesto de la empresa. Ya sea de una u otra forma, la negociación es lo más importante dentro de la prospección de mercado, pues permitirá la captación definitiva de un nuevo cliente.

Dentro de la negociación se propone adoptar una postura de ganar/ganar, con la finalidad de maximizar los beneficios para ambas partes y alcanzar la mejor solución de entre todas las alternativas que se hayan puesto sobre la mesa. Para esto, se recomienda tener claro qué es lo que sí se quiere y qué no; y pensar en las zonas de satisfacción o interés para la parte contraria; entonces se debe preparar la negociación no sólo en términos de lo que la empresa quiere, sino también considerando lo que la otra parte desea y necesita. Contemplando esto, se deben de buscar zonas de interés en común, y en este punto encontrar una o varias soluciones que acomodarán los intereses de ambas partes y lograr la negociación con éxito. También se recomienda conocer las diferentes tácticas de negociación que existen para cerrar el trato de la mejor forma (Vicedo, 2013). Ante el escenario de negociación se recomienda ampliamente que la persona a cargo de realizar esta acción esté sumamente preparada en el tema, conozca a profundidad la empresa, el producto, las tendencias, los precios, las restricciones arancelarias, barreras no arancelarias, regulaciones sanitarias, tasa arancelaria, posibles fechas de entrega, medios y costos de transporte, certificados de calidad esperados, si habrá exclusividad, volumen, seguros, formas de pago, posibilidad de crédito, frecuencia de la compra y llevar consigo un presupuesto de acuerdo a los *incoterms* que pudieran utilizarse (se sugiere la elección del más conveniente para ambas partes), de acuerdo con Kanvel (2017), los *incoterms* se dividen en cuatro grupos:

- 1. Grupo E (Entrega directa a la salida):** El vendedor proporciona la mercancía al comprador en sus propias instalaciones.
Términos incluidos: EXW
- 2. Grupo F (Entrega indirecta sin pago del transporte principal):** En este caso, el vendedor debe entregar la mercancía a un transportista elegido y pagado previamente por la parte compradora.
Términos incluidos: FCA, FAS, FOB
- 3. Grupo C (Entrega indirecta con pago del transporte principal):** El vendedor se encarga de contratar el medio de transporte, pero en ningún caso se responsabiliza de cualquier pérdida o deterioro de la mercancía durante el

trayecto, ni tampoco de posibles costes adicionales generados después de la salida de la misma.

Términos incluidos: CFR, CIF, CPT, CIP.

- 4. Grupo D (Entrega directa en el punto de llegada):** En este tipo de entrega, el vendedor asume tanto los gastos como los riesgos que implique el transporte de la mercancía hasta el país de destino, los cuales se traspasan al comprador en el punto acordado.

Términos incluidos: DAT, DAP, DDP

Se recomienda esto con la finalidad de no dejar ningún cabo suelto y no tener que acudir a la improvisación y proyectar inseguridad y poco profesionalismo. Antes de llegar a la negociación se tiene que haber estudiado minuciosamente a la empresa con la que se pretende cerrar el trato. Una vez aplicadas las estrategias anteriores y haberse cerrado el trato con un nuevo mercado se debe evaluar si la captación de dicho cliente realmente le fue favorecedor a la empresa, de ser así se recomienda dar un seguimiento para mantener a dicho cliente cautivo con la empresa y las exportaciones se sigan haciendo de manera constante

Una forma de evaluación a la implementación de la propuesta sugerida es este capítulo son las exportaciones y sus rendimientos, por lo que se debe examinar que los objetivos propuestos realmente se hayan alcanzado en un largo plazo. Así mismo se debe considerar si su posición competitiva mejoró y, aunado a esto hubo mejoras en las áreas de producción y calidad. También se sugiere que se haga un proceso de retroalimentación donde se puedan ubicar áreas de mejora y acciones que sea preferible depurarse.

Para finalizar, es claro que la realización de todo lo propuesto en este capítulo comprenda un proceso largo y quizá incurrir en gastos que la empresa no tenía planeados hasta ahora, sin embargo, es una opción que se plantea para la solución del problema de investigación. Es un proceso lento y que conlleva la participación de varios actores, así como la capacitación de los actuales colaboradores de la

empresa. No se debe de olvidar que el principal objetivo de esto es incrementar las exportaciones de cacao en grano, cultivo que representa un legado para México y para el mundo. La aplicación de esta propuesta también puede ser replicada para otros estados de la República Mexicana productores de cacao que presenten el mismo problema y tengan intenciones de resolverlo. Lo propuesto en este capítulo es una sugerencia de aplicación de acuerdo a los resultados obtenidos de una investigación, sin embargo, se debe de tomar en cuenta los objetivos y posibilidades de cada empresa, además de considerar los cambios que puedan surgir en el mercado del cacao y acoplar esta propuesta de acuerdo a sus necesidades.

Conclusiones

La presente investigación permitió conocer la problemática alrededor del cultivo de cacao en México, específicamente respecto a su comercio internacional y de manera concisa para las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano en el estado de Tabasco, cuyas exportaciones a partir del año 2007 comenzaron a disminuir y desde entonces no han logrado recuperarse de nuevo, sin dejar de lado que el principal mercado de exportación de este cultivo se reduce a Estados Unidos, Bélgica y Francia, teniendo una mayor cantidad de mercados potenciales a los que se pudiera exportar la producción.

La información recopilada para el procesamiento de datos se obtuvo a través de un instrumento de investigación conocido como escala tipo Likert el cual se aplicó a las 27 empresas registradas en Tabasco como productoras y exportadoras de cacao en grano sin utilizar intermediarios para la exportación. Las pruebas que se realizaron en esta investigación fueron: fiabilidad de Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad del instrumento, análisis cuantitativo y cualitativo por ítem y variable, correlaciones por variable con la finalidad de determinar si las variables contempladas están correlacionadas y en qué porcentaje y por último se efectuó una prueba de hipótesis. El procesamiento de datos, así como las pruebas mencionadas fueron realizadas en un programa estadístico llamado SPSS. Con base en los resultados de las pruebas mencionadas se puede concluir que la hipótesis de que las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco se pueden incrementar si aumenta la competitividad y se diversifica el mercado de exportación, se aprueba.

Además, con los resultados obtenidos se logró esclarecer la importancia que tienen la competitividad (con las dimensiones contempladas para este estudio) y la diversificación del mercado de exportación, de manera tanto individual como conjunta para poder resolver el problema de investigación, sin embargo, pueden existir otras variables que puedan mostrar mayor importancia. En la variable de

competitividad se pudo observar que la dimensión con mayor peso es la productividad, pues como se desarrolló en la situación problemática, uno de los principales factores de la disminución de las exportaciones ha sido la producción obtenida debido a la baja productividad de los árboles cacaotales con lo que cuentan los productores, ya que son de edad muy avanzada, además, esto también afecta negativamente el rendimiento por hectárea.

No obstante, la dimensión con mayor importancia dentro de la variable de diversificación de mercado fue la estructura organizacional, ya que la principal barrera para las empresas son ellas mismas, debido a las capacidades limitadas de su personal y a la poca información que poseen de los mercados potenciales de cacao a los que pueden acceder.

Se puede concluir que, con base en lo estudiado en esta investigación, la aplicación del instrumento, las pruebas aplicadas, los resultados obtenidos y la propuesta sugerida, tentativamente se puede solucionar el problema de investigación, es decir, se considera que con la aplicación de la presente propuesta se podrían incrementar las exportaciones de cacao de las empresas contempladas, lo cual solucionaría el problema de investigación, tomando en cuenta que existen distintas limitantes de acuerdo a las características de cada una de las empresas para poder llevarla a cabo, sin embargo, en la propuesta se sugieren acciones que se pueden ir ejecutando poco a poco de acuerdo a las posibilidades de cada una y sin dejar de lado que es un proceso a largo plazo.

Por otra parte, cabe resaltar la importancia que tienen dichas empresas para el estado de Tabasco y a nivel nacional, y no permitir que el número de empresas que se dedican a la producción y exportación del cultivo de cacao siga disminuyendo con los años, ya que el cacao representa un legado cultural y representativo de tradiciones para México, y pese a los problemas que ha sufrido el cultivo a lo largo de los años, el país continúa estando dentro de los 10 países con mayor producción de cacao.

Recomendaciones

Se recomienda poner en práctica la propuesta como una opción viable y efectiva para la solución del problema expuesto en esta investigación, sin embargo, la propuesta podría ser aplicable para algún otro tipo de producto agrícola que se presente la misma problemática ubicado en alguna otra entidad federativa.

Para futuras líneas de investigación se recomienda utilizar otras variables independientes que se crea que puedan beneficiar a la exportación del cultivo, así como contemplar a los productores y exportadores ubicados en todo el país, o bien, contemplar a las empresas que fungen como intermediarios para la exportación. Así como realizar un análisis econométrico que permita determinar con mayor precisión la incidencia de las variables independientes sobre la dependiente.

Se sugiere que se realice un plan muy estructurado con relación a las visitas a las empresas, ya que se encuentran muy alejadas una de otra y no existe transporte público, así como contemplar un tiempo máximo en el que se realice la encuesta, ya que esto fue una de las principales limitantes al momento de la aplicación del instrumento de investigación, aunado a que en las páginas oficiales del país no se puede encontrar la información de contacto completa de todas las empresas y no se encuentra actualizada. Otro dato a mencionar es que, al momento de ir a encuestar, todas las empresas tuvieron la percepción de que era un proyecto por parte del gobierno del estado y gobierno federal por lo que expresaban todas sus molestias y quejas, lo cual quita tiempo y muchos expresaban molestia.

Bibliografía

- (2016). *Ciencia UNEMI*, 9(18), 54-55.
- Abdel, G., & Romo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *BANCOMEXT*, 55(3).
- Achen, C. (1982). *Interpreting and using regression*. London: Sage.
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones. *Redalyc*, 333-338.
- Allen, W. (1988). *Mercantilism*. New York: The Macmillan press.
- Ansoff, H. (1976). *Corporate Management*. Mc Graw Hill.
- APA. (19 de Septiembre de 2016). *Normas APA*. Obtenido de <http://normasapa.net/marco-teorico/>
- Appendini, K., & Rodríguez, G. (2012). *La paradoja de la calidad*. México: El Colegio de México.
- Appleyard, D. (2005). *Economía Internacional*. Mc Graw Hill.
- Arkolakis, C., & Muendles, M.-A. (2009). The extensive margin of exporting goods: a firm level analysis. *MIMEO Yale University*(44).
- Arturo Ponce. (13 de Abril de 2015). *Crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Arvelo, M., Delgado, T., Maroto, S., & Rivera, J. (2016). *Estado actual sobre la producción y el comercio de cacao en América*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Ávalos, P., García, J., & Jaramillo, L. A. (2000). Inteligencia competitiva y definición de una estrategia para la comercialización del cacao de la variedad "arriba". Monterrey, México.
- Avendaño, B., & Schwentesius, R. (24 de Mayo de 2004). *Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: El caso del Valle de Mexicali*. Tijuana.
- Balassa, B. (1965). Trade liberalisation and "revealed" comparative advantage. *The Manchester School*, 99-123.
- Baldwin, R., & Harrigan, J. (2007). Zeros quality and space: trade theory and trade evidence. *NBER*(working paper 13314).
- Banco Nacional del Comercio Exterior. (2005). *Guía básica del exportador*, 145-167.
- Barajas, L. N. (n/a). Análisis Multivariado. México, México: ITAM: Extensión Universitaria y Desarrollo Ejecutivo.
- Barajas, L. N. (N/A). *ITAM*. Obtenido de http://allman.rhon.itam.mx/~lnieto/index_archivos/Modulo61.pdf
- Belío, J., & Sainz, A. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca. *Effective Management Publications*, 3-4.

- Benitez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería industrial: Actualidad y nuevas tendencias*, 75-82.
- Berry, C. (1974). Corporate diversification and market structure. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 1, 196-204.
- Berry, C. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton: Princeton University Press.
- Bonales, J. (2003). *Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate*. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.
- Bougrine, H. (2001). Competitividad y Comercio Exterior. *Revistas Bancomext*, 3-5.
- Bunge, M. (24 de febrero de 1959). *La ciencia. Su método y su filosofía*. De Bolsillo. Obtenido de <https://bilosofia.wordpress.com/2012/02/24/introduccion-a-la-epistemologia-segun-mario-bunge/>
- Bunge, M. (1993). *La investigación científica; su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Ariel.
- Bustos, F. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.elcaptor.com/economia/productividad-marginal-del-capital>
- Cacao Mexico. (2012). *Cacao México*. Obtenido de https://www.cacaomexico.org/?page_id=124
- Cadenas, V. (s.f.). AO. Obtenido de <https://sites.google.com/site/aocadenasvictor/1-1-definicion-concepto-de-sistemas-de-produccion>
- Campos, E. B. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos* (3 ed.). Madrid: Pirámide.
- Caobisco. (Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.cocoaquality.eu>
- Carbaugh, R. (2011). *Economía Internacional*. Cengage Learning.
- Carter, J. (1977). The search of synergy: a structure-performance test. *Review of economics and statistics*, 59, 279-286.
- Carton, H. (1999). *Colección Trayectoria de Investigación de Hubert Carton de Grammont del Repositorio del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM*. Obtenido de <http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/4997>
- Castillo, J. R. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. *Revista de economía aplicada*, 101-120.
- Castillo, J., & Requena, F. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones de empresas manufactureras. *Revista de Economía Aplicada*(33), 101-120.
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficientes del alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- CEPAL. (1996). *Competitividad sistémica*: Klaus Esser. Chile.

- Cequea, M., Monroy, C., & Núñez, M. (2010). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Mangement*, (págs. 2042-2044). Donostia-San Sebastián.
- Cerda, A., Alvarado, M., García, L., & Aguirre, M. (2008). Determinantes de la Competitividad de las Exportaciones de Vino Chileno. *Panorama Socioeconómico*(37), 172-181.
- Chacholiades, M. (1991). *Economía Internacional*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chandler, A. (1977). *The search of sinergy: a structure-performance test*. Boston: Belknap Press.
- Chang, H.-J. (2007). Bad Samaritans: Rich Nations, Poor Policies and the Threat the Developing World. *Random House Business Books*, 276.
- Chavarría, H., Sepúlveda, G., & Rojas, P. (2002). Competitividad de los territorios rurales: elementos conceptuales. *Cadenas Agroalimentarias*.
- Chávez, J. (2004). *Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán*. Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias adminsitrativas: Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional .
- Cho, D. (1994). A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea. *Journal of Far Eastern Business*, 17-36.
- Cirera, X., Marín, A., & Markwald, R. (2012). Firm Behaviour and the introduction of new exports: evidence from Brazil. *IDS Workin paper*(390).
- Claridades Agropecuarias. (2000). Cacao: El legado de México. *Claridades Agropecuarias*, 10-11.
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Technology analysis and Strategic management. *Innovation and Competitiveness*.
- Cohen, S., & Zysman, J. (1987). *Manufacturing matters*. New York: Basic Books.
- Colmenares, O. (5 de julio de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial/>
- Comité Sistema Producto Cacao Nacional. (2017). *Regiones que cultivan cacao en México*. Ciudad de México.
- Contreras, J. (1999). La competitividad de las exportaciones mexicanas de aguacate: un análisis cuantitativo. *Revista Chapingo Serie Horticultura* 5, 393-400.
- Correa, A. (2012). Diferencias en el desempeño exportador de las empresas colombianas. *Civilizar de Empresa y Economía*, 71-72.
- Cozby, P. (2005). *Métodos de Investigación del Comportamiento*. México: McGraw Hill.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2007). *Negocios Internacionales* (Séptima ed.). México: Thomson.

- Davis, P. R. (1992). Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry. *Strategic Management Journal*, 349-361.
- Davis, R. D. (1992). Diversification, vertical integration and industry analysis: new perspectives and measurement. *Strategic Management Journal*, 511-524.
- Delios, A. (2000). Japanese firms investment in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 305-323.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos.
- Douglas Lind, R. M. (2004). *Estadística para administración y economía*. México, Bogotá D.C.: Alfaomega.
- Douglas, L., Robert, D., William, M., & Ma del Carmen, H. (2004). *Estadística para administración y economía*. México, Bogotá D.C. : Alfaomega.
- Doxrud, J. (14 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.libertyk.com/blog-articulos/2015/11/14/adam-smith-2-economia-los-precios-por-jan-doxrud>
- Doyle, E., & Martínez.Zarzoso, I. (2006). *Relating Productivity and Trade 1980-2000: A Chicken and Egg Analysis*. Obtenido de www.ideas.reoec.org/p/got/iaidps/147.html-22k
- Echeverría, A. (20 de julio de 2011). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Errunza, V. (1984). International corporate diversification . *Journal of Finance*, 727-743.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad Sistémica*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la calidad*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Cengage Learning.
- Fadinger, H., & Fleiss, P. (2007). *Trade and Sectorial Productivity*. Obtenido de www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/i_foro_ELSNIT_2007_10_02_Harald_Fadinger.PDF
- FAO. (2013). Agroindustrias para el desarrollo. FAO. doi:ISBN 978-92-5-307413-6
- FAO. (2016). *Food and Agricultural Organization*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s0w.htm>
- FAO-SAGARPA. (Noviembre de 2004). *SAGARPA GOB*. Obtenido de Proyecto de evaluación Alianza Contigo; Análisis de Políticas Agropecuarias y Rurales: Desarrollo de Competitividad en Cadenas Agroalimentarias <http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternar/Lists/Otros%20Estudios/Attachments/1/desarrollo.pdf>
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica, Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* .

- Ferrer, J. (2010). Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/justificacion-objetivos-y-bases.html>
- Flores, E., Marcos, J., Jiménez, N., & Estrada, J. (2013). La hipótesis de Linder y las importaciones manufactureras de México. *Comercio Exterior*, 28-40.
- Foro Nacional Cacaotero. (2003). *Programa estratégico de necesidades de investigación y transferencia de tecnología para la cadena agroindustrial cacao en México*. Villa Hermosa.
- Fundación Premio Nacional de Exportación A.C. (2014). *Secretaría de Economía*. Obtenido de http://www.pne.economia.gob.mx/sinaloa/exporta/doctos/MODELO_PNE.pdf
- García, M., Montaña, F., & Montoya, A. (2012). Análisis comparativo de competitividad de las cadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador. *Revista de ciencias agrícolas*, 102.
- Gómez, C. (2012). *Universidad de Alcalá*. Obtenido de <http://www3.uah.es/econ/hpeweb/Marshall.htm#Concepci%C3%B3n%20General%20del%20valor%20y%20los>
- González, J. (2010). *La competitividad de la fresa de zamora en el mercado externo de Estados Unidos, 1990-2006*. Morelia: ININEE-UMSNH.
- González, R. (2011). Diferentes teorías de comercio internacional . *ICE Revista de Economía*, 108-150.
- González, S. (2010). *La competitividad de las Fresa de Zamora Michoacán en el mercado externo de Estados Unidos 1990-2006. Tesis de Maestría en Comercio Exterior*. Morelia, Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.
- González, S. I. (2008). La moniliasis, un desafío para el sistema del cacao en México. *Tecnología en marcha*, 97-110.
- González, Y. (2008). Instrumento cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. 8(2), 170-182.
- Gorecki, P. (1980). A problem of measurement, from plants to enterprises in the analysis of diversification: a note. *The Journal of Industrial Economics*, 327-334.
- Grant, R. (1988). Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies. *Academy of Management Journal*, 771-801.
- Grant, R. (2002). Corporate Strategy: managing scope and strategy concepts. *Handbook of Strategy and Management*, 72-97.
- Guilford, J. (1954). *Psychometric Methods*. New York: McGraw Hill.
- Hernández, C., & Villaseñor, A. (2014). La calidad en el sistema agrolimentario globalizado. *Revista Mexicana de Sociología*, 76(4).

- Hernández, E. (1993). *Evolución de la PTF en la economía Mexicana (1970-1989)*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social .
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, C. (2005). *Administración Estratégica* . Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hirschman, A. (1964). The paternity of an index. *American Economic Review*.
- Hitt, M. H. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 297-326.
- Hitt, M. H. (1997). *International diversification*. Academy of Management Journal.
- Hitt, M. H. (1997). *International diversification: effects on innovation and firm performance in product- diversified firms*. Management Academy Journal.
- Humphrey, T. (1999). Mercantilists and Classical: Insights from Doctrinal History. *FRB Richmond Economic Quarterly*, 85(2), 55-82.
- IBM. (2013). IBM. Obtenido de <https://www.ibm.com/analytics/mx/es/technology/spss/index.html>
- ICCO. (2015). *International Cocoa Organization*. Obtenido de <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- Ickis, J. (2008). *Como ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local*. Obtenido de http://hdrnet.org/587/1/Links%20BQ/11_cOMO%20GANAR%20COMPETITIVIDAD_97_02.pdf
- International Cocoa Organization. (Diciembre de 2009). ICCO. Obtenido de http://www.icco.org/sites/sps/documents/manual_icco_2nded_final.pdf
- International Cocoa Organization. (15 de Noviembre de 2017). ICCO. Obtenido de <https://www.icco.org/>
- ITAM. (2006). El concepto de competitividad sistémica. *Centro de estudios de Competitividad*.
- Jacquemin, A. B. (1979). Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics*, 359-369.
- Jarillo, J. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalism . *International Marketing Review*.
- Kanvel Logistics. (18 de diciembre de 2017). *Kanvel Logistics and Business Worldwide*. Obtenido de <https://kanvel.com/incoterms/>
- Kerlinger, F. (1981). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Interamericana.
- Klimovsky, E. A. (1999). Modelos básicos de las teorías de los precios. *Cuadernos de economía*, 81-91.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Madrid: Pearson .

- Krugman, P. (1990). *Rethinking International Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 28-44.
- Krugman, P. (2006). *Economía internacional: Teoría y Política*. Madrid: Pearson.
- Lauck, V. W. (2005). *Cacao en México: Competitividad y Medio ambiente con alianzas*. Chemonics International Inc. .
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of business research*, 55(1), 51-67.
- Lind, D., & Marchal, W. (2004). *Estadística aplicada a los negocios y economía* . México : Mc Graw Hill .
- Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). *Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global : Modelo práctico de internacionalización de marcas* . Madrid: ESIC.
- Lombana, J. (2006). Clúster y Cadena de Valor como Modelo Comprensivo y Flexible de la Competitividad de las Empresas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 715-721.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y gestión* .
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 565-586.
- Medina, E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *EAN*, 110-119.
- Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 1695-1725.
- Meraz, L. (2014). *Estrategias de competitividad de las MiPyMes vinícolas de la ruta del vino del Valle de Guadalupe en Baja California, México* . Ensenada: Universidad Autónoma de Baja California.
- Miller, J. P. (1980). The effects of multinational and exports diversification on the profit stability of U.S. corporations. *Southern Economic Journal*, 792-805.
- Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación: Elaboración de planes innovadores de exportación*. Cengage Learning.
- Montgomery, C. (1982). The measurement of firm diversification: some new empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 299-307.
- Morales, A., & Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*(197), 61-62.

- Morffe, A. (4 de julio de 2013). *Marketing y gerencia estratégica*. Obtenido de <https://sobregenerenciayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- Nadal, A. (2005). La competitividad de la economía española. *ICE*, 442-443.
- Namakforoosh, N. (2003). Metodología de la Investigación. México: Limusa.
- Navarro, A. (2000). *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a la denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Sevilla: Tesis Doctoral: Universidad de Sevilla.
- Navarro, J. C. (2007). *Epistemología y metodología*. Morelia: UMSNH-ININEE.
- Navarro, L. (1995). *La productividad total de los factores de la industria manufacturera 1980-1993* (Vol. 10). Morelia: Revista de Ciencia Nicolaita.
- Ocampo, E., Ríos, J., & Soria, Z. (2012). La producción de cacao en México . FCA UNAM .
- OCDE. (1996). Globalization and competitiveness: Relevant indicators. . *STI Working Papers*.
- Ogunleye, E., & Ayeni, R. (2008). The link between export and total factor productivity: Evidence from Nigeria. *Eurojournals*.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio . *International Journal of Morphology* .
- Padua, J. (2018). *Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales* . México : Fondo de Cultura Económica .
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 239-255.
- Pedraza, O., & Navarro, L. (2006). *La productividad de la industria láctea en el Estado de Michoacán* . Morelia.
- Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones . *Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC*, 347-363.
- Pitts, R. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 620-629.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free press.
- Porter, M. (1987). *Competitive Advantage to Corporate Strategy* . Harvard Business Review.
- Porter, M. (Noviembre de 1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1532021162&Signature=zFzxPvrQhMKxF1W%2F7NEU5gNq7RQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filenam

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. (2004). *Competitive advantage: creating and sustainind superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). La ventaja competitiva de las naciones. *Facetas*, 1-91.
- Prokopenko, J. (1991). *La gestión de la productividad*. México: Limusa.
- Quintero, L. (2015). *Productos básicos agrícolas y desarrollo: Producción y comercialización de cacao en Venezuela* . San Cristóbal de la Laguna : Tesis doctoral: Universidad de La Laguna .
- Quintero, L., & Diaz, K. (2004). El mercado mundial del Cacao. *Agroalimentaria*, 56-57.
- Quintero, R., & García, L. (2010). La producción de cacao en Venezuela: Hacia una nueva ruralidad. *Actualidad Contable Faces*, 114-123.
- Quiñones, R. N. (2012). *Marketing Internacional*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio.
- Ramírez, E. (S/F). *El placer de la calidad*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/elplacerdelacalidad/-que-es-calidad/joseph-m-muran>
- Ramirez, M. (1997). *Análisis del comportamiento estratégico de las empresas españolas: aplicación a la diversificación internacional y de producto 1991-1995*. Universidad de Zaragoza: Tesis Doctoral.
- Ramírez, M. H. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral Científico*, 115-125.
- Ramos, R. (2001). *Modelo de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias*. Tesis doctoral de Economía, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Reed, R. L. (1986). Diversification: The growing confussion. *Strategic Management Journal*, 29-35.
- Revilla, F., Berrios, J., Narváez, M., & Fernández, G. (2002). Elementos de análisis estructural y competitividad del sector petroquímico del Estado de Falcon. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* .
- Riquelme, M. (Julio de 2011). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/objetivos-generales/>
- Rodríguez, R. (2009). *Comercializaicón con canales de dsitribución* . STRUO.
- Rojas, D. (26 de Octubre de 2003). *Teorías de calidad: Orígenes y tendencias* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/>
- Rojas, J. L. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *UDGVirtual*, 1-8. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

- Rosales, O. (1994). Política industrial y fomento de la competitividad. *Revista CEPAL*(53), 59-79.
- Ruano, O. M. (2007). El trabajo de campo en investigación cualitativa. *Nure Investigación*(28).
- Rugman, A. (1976). Risk reduction by international diversification. *Journal of International Studies*.
- Rugman, A. (1983). The comparative performance of U.S. and European multinational enterprises, 1970-1979. *Management International Review*, 4-14.
- Rugman, A. M. (2005). *Las Multinacionales Regionales*. España: Akal.
- Ruhl, K., & Willis, J. (2009). New exporter dynamics. *MIMEO NYU Stern School of Business*.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press.
- SAGARPA. (2017). SAGARPA. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256425/B_sico-Cacao.pdf
- Saldaña, S. H. (2010). El Cacao un reto logístico para su inserción a Bélgica. Ciudad de México, México.
- Sambharya, R. (1995). The combined effect of International diversification and product diversification strategic on the performance of U.S. based multinational corporations. *Management International Review*, 197-218.
- Schumpeter, J. A. (1955). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, B., & Lodge, G. (1995). *US Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard University Press.
- Secretaría de Economía. (10 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-contratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- Secretaría de Economía. (10 de junio de 2015). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/siicex-transparencia-cupos>
- SEDAFOP. (2017). SEDAFOF. Obtenido de <http://sedafof.tabasco.gob.mx/>
- Shama, A. (1993). Marketing Strategies during recession: a comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 62-72.
- SIICEX. (14 de Enero de 2019). SIICEX. Obtenido de <http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/SICETECA/Acuerdos/Compensatorias/Compensatorias.htm>
- Sistema de Inteligencia Comercial. (Enero de 2012). *Legiscomex*. Obtenido de Sistema de Inteligencia Comercial
- Stern, L., & El-Ansary, A. (2015). *Marketing Channels*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- Stopford, J. W. (1972). *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. New York: Basic Books.
- Suárez, S. (2002). La expansión de los mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas exportadoras canarias . *Revistas ICE*.
- Sumanth, D. (1993). *Ingeniería y Administración de la productividad*. México: McGraw Hill.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad - INTEC*.
- Tallman, S. L. (1996). The effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 179-196.
- Thiry, B., & Tulkens, H. (1988). Allowing for technical inefficiency in aparametric estimates of production functions with an application to urban transit firms. *CORE discussion papers*.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Tyson, L. (1992). *Who's Bashing Whom: Trade Industries*. Washington: Institute for International Economics.
- UNCTAD. (2003). *Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo*. Obtenido de https://unctad.org/es/Docs/cocoa10d3_sp.pdf
- Universia. (4 de septiembre de 2017). *Universia*. Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Urrutia, J., & Cuevas, C. (2012). Competitividad sistémica en los niveles micro y meso de las pymes que procesan alimentos en la región bilateral Ciudad Juárez Chihuahua, México-El Paso Texas, USA. 16. México, D.F. Ciudad Universitaria.
- Valdez, J. G. (2014). *La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación de las empresas exportadoras de fresa de México*. Morelia: ININEE-UMSNH Tesis doctoral .
- Valdez, J. S. (Julio de 2014). La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México. Morelia, Michoacán.
- Valenzuela, A. (2007). El chocolate, un placer saludable. *SciELO Analytics*.
- Varadarajan, P. (1986). Product diversity and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 43-57.
- Vicedo, J. M. (2013). *Máximo Potencial* . Obtenido de <https://maximopotencial.com/tecnicas-de-negociacion-la-importancia-del-ganar-ganar/>

- Villalobos, M., & Orozco, S. (2012). Calidad de cacao en Centroamérica. *Calidad de cacao en Centroamérica* (págs. 12-17). Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Villamar, F. L. (Mayo de 2015). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Ciencia UNEMI*, 9(18), 54. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1726/1/PAPER%20FERSEN%20LEON%20MAE%20PRESENTAR.pdf>
- Villavicencio, J. M. (2013). Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes. *TEC Empresarial*, 32-37.
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *TeloS*, 248-252.
- Wagner, J. (2005). Exports and Productivity; A survey of the evidence from firm level data . *Applied Economics Letter*, 347-349.

Anexo 1. Instrumento



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales Maestría en Ciencias en Negocios Internacionales

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre los diferentes factores que determinan una propuesta de solución para el incremento de las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano ubicadas en Tabasco. La información obtenida será confidencial y bajo total anonimato utilizada para fines académicos exclusivamente. Los resultados adquiridos se pondrán a su disposición.

Se solicita de la manera más atenta que en cada una de las siguientes afirmaciones rellene el círculo con el número de la respuesta que más se acerque a la realidad basándose en su percepción o experiencia, donde 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo.

Número	ÍTEM	1	2	3	4	5
1	Se exportan 50 toneladas o más de cacao anualmente.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Las toneladas de cacao exportadas aumentan el 10% o más respecto al año anterior.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Diversificar el mercado incrementaría las exportaciones anuales en un 50% o más.	☐	☐	☐	☐	☐
4	El 50% o más del cacao cosechado anualmente es destinado a la exportación.	☐	☐	☐	☐	☐
5	De las toneladas de cacao destinadas a la exportación, se logran exportar el 50% o más anualmente.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Los ingresos por la exportación de cacao han sido superiores a los ingresos por la venta nacional anualmente.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Los ingresos aumentarían un 50% o más si se incrementaran las exportaciones de cacao cada año.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Los ingresos dependen un 50% o más de las exportaciones anuales.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Se cuenta con 10 empleados o más a cargo del proceso de producción.	☐	☐	☐	☐	☐
10	El número de empleados con los que se cuenta son los necesarios para llevar a cabo el proceso de producción.	☐	☐	☐	☐	☐
11	El número de empleados a cargo del proceso de producción influye un 100% en la cantidad de cacao cosechada anualmente.	☐	☐	☐	☐	☐
12	El número de empleados a cargo del proceso de producción está 100% capacitado para el manejo de plagas y/o enfermedades que puedan afectar al árbol cacaotal.	☐	☐	☐	☐	☐
13	El 50% o más de los árboles cacaotales se encuentran en edad avanzada.	☐	☐	☐	☐	☐

14	La renovación del 50% o más de árboles cacaotales que se encuentran en edad avanzada permitiría el incremento en la productividad anual.	0	0	0	0	0
15	Del 100% de las hectáreas disponibles para la siembra, se utilizan el 90% o más anualmente.	0	0	0	0	0
16	Por cada hectárea sembrada se obtienen 1 tonelada o más anualmente.	0	0	0	0	0
17	Del 100% de las toneladas de cacao cosechadas anualmente se obtiene un 80% o más en condiciones para la exportación.	0	0	0	0	0
18	Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad "Comercio Justo" (FAIR TRADE) anualmente.	0	0	0	0	0
19	El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "Comercio Justo" (FAIR TRADE) ha ido incrementando en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
20	Las exportaciones con calidad "Comercio Justo" (FAIR TRADE) incrementan la competitividad de la empresa.	0	0	0	0	0
21	Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad "Certificación Orgánica" (IFOAM) anualmente.	0	0	0	0	0
22	El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "Certificación Orgánica" (IFOAM) ha ido incrementando en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
23	Las exportaciones con calidad "Certificación Orgánica" (IFOAM) incrementan la competitividad de la empresa.	0	0	0	0	0
24	Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad "Rainforest Alliance" anualmente.	0	0	0	0	0
25	El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "Rainforest Alliance" ha ido incrementando en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
26	Las exportaciones con calidad "Rainforest Alliance" incrementan la competitividad de la empresa.	0	0	0	0	0
27	Se exportan más de 50 toneladas de cacao con calidad "UTZ Certified" anualmente.	0	0	0	0	0
28	El número de toneladas de cacao exportadas anualmente con calidad "UTZ Certified" ha ido incrementando en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
29	Las exportaciones con calidad "UTZ CERTIFIED" incrementan la competitividad de la empresa.	0	0	0	0	0
30	El costo de producción anual por tonelada de cacao es de \$12,000 pesos o más.	0	0	0	0	0
31	El costo de producción anual por tonelada disminuye la utilidad obtenida.	0	0	0	0	0
32	El costo de producción por tonelada determina, en un 50% o más, el precio de exportación del cacao que se establece al momento de la negociación con el cliente.	0	0	0	0	0
33	El precio internacional del cacao influye, en un 50% o más, en el precio de exportación del cacao que se establece al momento de la negociación con el cliente.	0	0	0	0	0
34	La exportación sin intermediarios permite que se exporten las toneladas deseadas anualmente.	0	0	0	0	0
35	La exportación sin intermediarios permite que se obtengan las ganancias esperadas anualmente.	0	0	0	0	0
36	Las exportaciones de cacao se incrementarían en un 50% o más si se utilizaran uno o más intermediarios anualmente.	0	0	0	0	0
37	Se podría exportar a un mayor número de países si se utilizara uno o más intermediarios anualmente.	0	0	0	0	0
38	Se exporta a más de un país anualmente.	0	0	0	0	0
39	Se ha exportado a los mismos países desde hace 5 años.	0	0	0	0	0
40	Se ha buscado uno o más nuevos mercados internacionales en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
41	Se ha contado con los medios necesarios para comunicarse y negociar con un nuevo mercado potencial ubicado en el exterior en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
42	Se ha logrado captar un nuevo mercado o más ubicado en el exterior en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
43	El tamaño de la empresa ha sido una limitante para vender en un nuevo mercado extranjero en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0
44	Se han tenido limitaciones para vender en un nuevo mercado extranjero debido al tipo, cantidad y calidad de cacao que se produce anualmente.	0	0	0	0	0
45	Se han tenido limitaciones para vender en más países debido a la competencia de mercado en los últimos 5 años.	0	0	0	0	0

Anexo 2. Libro de datos

E m p r e s a s	Items variable dependiente: Exportaciones de Cerveza								Total		Items variable independiente: Competitividad																												Total		Items variable independiente: Diversificación							
	variable								dependiente		variable																												competitividad		diversificación							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45			
RESPUESTAS																																																
1	5	2	4	1	2	3	5	3	25	5	4	4	2	4	5	4	2	5	1	1	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	116	5	5	4	1	4	2	5	31		
2	5	3	4	5	5	2	4	3	31	5	5	5	5	4	5	4	2	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	4	125	5	5	5	3	1	1	2	5	27			
3	5	4	5	1	4	1	5	2	27	5	4	4	4	4	5	4	3	5	1	1	3	4	2	4	5	2	3	5	2	5	5	3	3	5	5	111	1	5	5	4	1	4	1	5	26			
4	5	3	5	4	2	5	2	31	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	1	1	3	1	1	4	5	1	5	5	3	5	5	3	3	5	4	110	5	5	1	4	1	4	3	5	28			
5	2	2	3	1	4	1	4	1	18	5	3	5	5	5	5	5	4	2	4	1	1	3	1	1	5	5	1	5	5	1	5	4	5	4	3	5	4	106	1	5	1	4	1	5	4	5	26	
6	5	4	5	5	3	5	2	34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	128	5	1	5	5	1	1	5	28			
7	5	1	4	4	5	1	4	1	25	5	1	3	2	4	5	5	5	5	5	1	1	3	5	1	5	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	4	106	5	5	1	4	1	1	5	5	27		
8	5	3	3	5	5	1	5	3	30	2	2	3	5	4	5	5	3	4	1	1	3	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	3	2	4	4	5	104	5	5	5	4	5	4	4	2	34		
9	2	3	3	2	5	1	4	2	22	5	5	3	4	5	4	4	2	5	1	1	4	1	1	5	5	3	5	5	3	5	5	4	2	4	5	4	110	1	5	5	4	5	1	4	4	29		
10	2	2	4	1	5	1	5	1	21	5	5	4	2	5	4	2	5	1	1	3	1	1	3	1	1	5	5	1	5	5	1	5	3	4	3	4	5	104	1	1	5	5	1	5	3	4	25	
11	5	3	4	3	4	2	5	2	28	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	3	4	4	4	114	5	5	1	3	1	4	3	4	26			
12	3	3	3	2	5	2	5	2	25	2	5	3	5	5	5	2	3	5	1	1	4	1	1	5	5	1	5	3	1	4	5	5	4	3	4	4	101	1	5	1	3	1	5	2	23			
13	3	2	5	2	4	1	4	1	22	5	5	3	4	5	4	5	4	4	1	1	3	1	1	5	5	2	5	5	5	4	2	2	4	4	4	105	5	5	5	4	3	4	4	34				
14	4	2	4	2	5	3	4	2	26	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	124	5	5	5	4	3	4	3	4	33			
15	3	3	5	2	4	1	4	2	24	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	1	5	5	1	5	5	1	3	5	5	5	3	4	4	115	5	2	5	5	5	3	3	4	32			
16	4	2	4	2	4	1	4	2	23	4	4	3	4	4	3	4	2	5	1	1	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	114	5	2	1	3	1	2	2	5	21		
17	3	4	4	2	4	3	4	2	26	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	1	1	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	121	5	5	5	4	3	1	2	5	30			
18	4	1	5	3	4	2	5	2	26	4	4	3	4	5	5	4	3	5	1	1	3	1	1	3	5	1	5	5	1	5	5	5	4	1	4	5	103	1	5	5	5	1	3	3	4	27		
19	4	2	4	4	5	2	5	2	28	4	4	3	5	5	5	5	3	5	1	1	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	120	5	4	1	2	1	3	2	4	22			
20	4	2	4	3	5	2	5	1	26	5	5	2	5	5	5	4	3	5	4	1	4	5	1	5	5	1	5	5	1	3	5	5	3	5	4	117	5	5	4	2	3	3	3	4	31			
21	2	2	3	1	3	1	5	1	18	2	2	4	4	5	4	5	4	5	3	3	1	1	3	1	1	3	3	5	3	3	5	2	4	4	4	100	1	5	1	4	1	5	3	5	25			
22	4	3	4	2	5	2	5	3	28	5	5	3	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	132	5	5	1	4	1	2	2	4	24			
23	5	3	5	4	5	3	5	2	32	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	1	4	4	122	5	1	5	5	3	2	1	4	26			
24	4	2	5	1	3	1	4	1	21	5	5	2	4	5	5	3	3	5	1	1	3	1	1	3	5	3	5	5	3	5	4	3	3	5	5	4	107	1	5	1	3	1	1	2	5	27		
25	4	2	4	1	5	2	5	1	24	2	5	3	5	5	5	5	3	5	1	1	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	4	1	4	5	109	1	5	1	3	1	1	4	5	21			
26	2	1	5	1	2	1	4	1	17	2	1	3	4	5	1	2	5	5	1	1	3	5	1	5	5	1	5	5	1	2	5	5	4	1	2	5	98	1	5	5	4	3	4	1	5	28		
27	4	1	5	2	4	1	5	1	23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	3	5	4	5	5	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	123	5	5	4	5	4	1	2	5	31			
TOTALES POR ITEM	103	65	113	66	116	46	124	48		117	114	94	114	127	121	117	90	126	43	27	92	94	61	126	135	66	131	133	68	128	135	127	132	105	76	115	114	118		95	116	94	108	59	78	71	121	
VARIABLE DEPENDIENTE								COMPETITIVIDAD																												DIVERSIFICACIÓN												