

***Principales Factores que Impulsan la Competitividad
Internacional: Caso de Ferrero S.P.A.***

***Main Factors boosting International Competitiveness: The
case of Ferrero S.P.A.***

*Cano Gutiérrez, José¹; González Almaguer, Jesús²; Garza Villarreal,
Sandra³ Fernández González, Carolina⁴ Lozano Madrigal, Marcelo⁵
& Barragán Codina, José⁶*

RESUMEN

El presente documento pretende indagar de forma cualitativa sobre aquellos factores que llegan a tener relación directa con la competitividad internacional en la empresa Ferrero S.P.A. Igualmente se hace una relación de las variables con la teoría del diamante de la competitividad de Michael Porter. Esta investigación se basa principalmente en artículo, publicaciones y libros de investigación acerca de esos factores, así como en las diversas teorías de los

¹ Universidad de Monterrey, Departamento de Economía, San Pedro Garza García, N.L. México. jose.cano@udem.edu

² Universidad de Monterrey, Departamento de Economía, San Pedro Garza García, N.L. México. jose.gonzaleza@udem.edu

³ Universidad de Monterrey, Departamento de Economía, San Pedro Garza García, N.L. México. Email: sandra.garzav@udem.edu

⁴ Universidad de Monterrey, Departamento de Economía, San Pedro Garza García, N.L. México. Email: carolina.fernandez@udem.edu

⁵ Universidad de Monterrey, Departamento de Economía, San Pedro Garza García, N.L. México. Email: marcelo.lozano@udem.edu

⁶ Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración San Nicolás de los Garza, N.L. México Email: jose.barraganc@uanl.mx

diferentes autores y en la búsqueda de información directamente proporcionada por la empresa; además de consultas en libros, páginas de internet y bases de datos.

Palabras Clave: Adaptación al mercado extranjero, adquisición en mercados internacionales, competitividad internacional, calidad del producto, Ferrero.

ABSTRACT

This document investigates with a qualitative research about those factors that may have a direct relationship with the international competitiveness of Ferrero S.P.A. related to the variables. It also relates these variables with Michael Porter's Diamond model for Competitive Advantage. This research is mainly based on articles, publications and research books about competitiveness, in the various theories of the different authors and in the information found directly with the company through; besides queries in books, web pages and databases.

Key Words: Adaptation of the foreign market, international market acquisition, international competitiveness, product quality, Ferrero.

Introducción

La competitividad internacional de las empresas es generalmente estudiada en un ámbito general; derivado de estos estudios se han ido desarrollando diferentes teorías que se van ajustando de acuerdo a los pensamientos de cada uno de sus autores. Aún y cuando las teorías son diversas y han ido cambiando con el tiempo, estas mantienen su estructura original en sustentar que la competitividad es un resultado de la integración de diferentes variables que interactúan y logran hacer a determinada empresa fuerte para enfrentar a su competencia en el mercado internacional. En dichas teorías no se habla de una empresa en específico, incluso no se hace la diferenciación de industrias para así revelar las variables que son más importantes a la hora de desarrollar la competitividad internacional.

El presente documento tiene como objetivo investigar los principales factores que determinan la competitividad internacional de Ferrero S.P.A. (Ferrero) y de forma específica desea demostrar el impacto que tienen las estrategias de calidad del producto, de adquisición en mercados internacionales y de adaptación al mercado extranjero para hacer de Ferrero una empresa más competitiva en mercados foráneos.

1. Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa con un alcance descriptivo. Su realización implicó una extensa revisión bibliográfica, principalmente de fuentes de información secundarias como artículos obtenidos de base de datos electrónicas como EBSCOhost y EMERALD, la página oficial de Ferrero Group, Google Scholar, bases de datos de INEGI y ProMéxico. Posteriormente, se continuó con la obtención de información primaria por medio de comunicación y apoyo del equipo de trabajo de la empresa.

2. Discusión

Antecedentes de la Industria de Confitería en el mundo

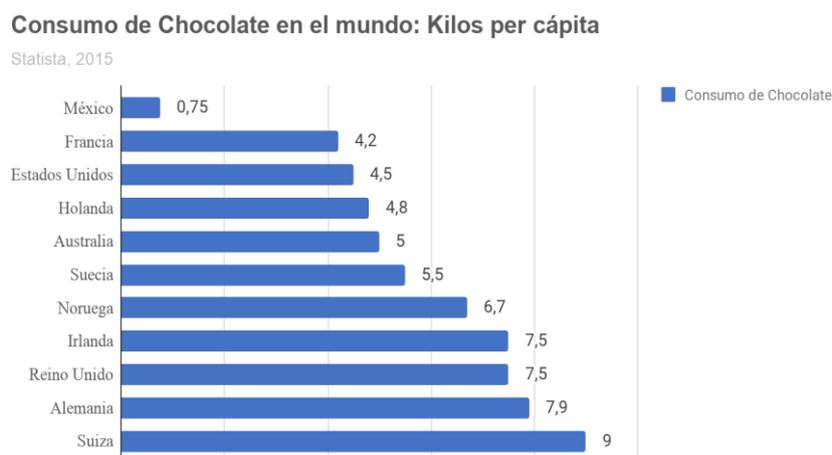
El mercado de la confitería consiste en la venta de diferentes productos como chocolates, goma de mascar y diversos productos confiteros a base de azúcar. El segmento de chocolates consiste en chocolate en barras y diversos dulces con chocolate como su ingrediente principal o secundario. El segmento de productos de azúcar incluye los caramelos, mentas, regaliz, paletas, dulces medicados y dulces duros. El segmento de la goma de mascar contiene a los diversos tipos de goma de mascar y chicles (Marketline, 2017).

El mercado global de la confitería ha experimentado un crecimiento moderado durante el periodo de 2012-2016 y se espera un crecimiento acelerado para el periodo de 2016-2021. Factores como un aumento en el ingreso, una urbanización creciente, estilos de vida ocupados y una tendencia en crecimiento de artículos de confitería como regalos son los indicadores principales del crecimiento de esta

industria en el mercado global. Pero, la creciente conciencia sobre la importancia de la salud ha influenciado a los consumidores a voltear más hacia los snacks saludables. Debido a esto, los fabricantes de chocolate han incrementado sus esfuerzos en la innovación, diferentes empaques y en el lanzamientos de nuevos productos (Marketline, 2017).

El mercado global de esta industria tuvo ingresos totales por 154.1 millones de dólares en 2016, representando una tasa de crecimiento compuesta anual de 3.9% entre 2012 y 2016. El volumen de consumo del mercado alcanzó un total de 10,686.4 millones de kilogramos en 2016. Se espera un volumen de 12,476.8 millones para el 2021. Las ventas de chocolate en 2016 alcanzaron los \$85,520 millones de dólares, lo equivalente al 55.5% del valor total del mercado. Seguido por las ventas de los productos de azúcar con un 31.9% y 49,204 millones (Marketline, 2017). En el gráfico 1 se observan los 10 principales consumidores de chocolate a nivel mundial y el consumo de México, posicionándose en el primer lugar Suiza y Francia como el número 10.

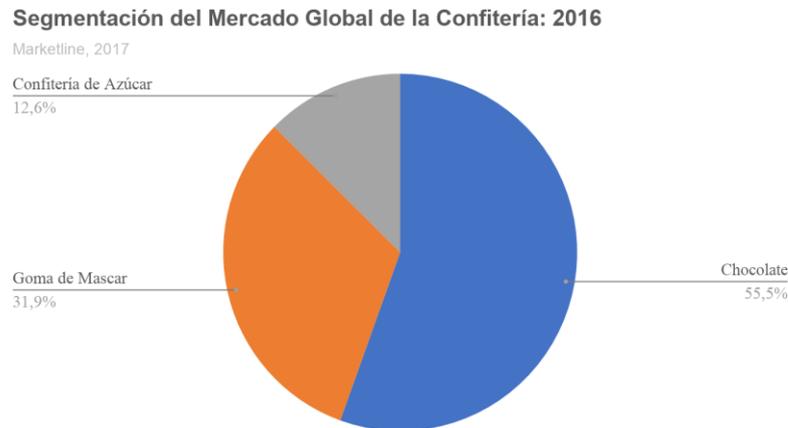
Gráfico 1. Consumo de Chocolate en el mundo: Kilos per Cápita



Elaboración propia basada en Statista (2015)

El gráfico 2 muestra el porcentaje de participación de cada segmento del mercado de la confitería global, en él se puede ver como el chocolate es el segmento de mayor participación mientras que la confitería de azúcar es el de menor participación.

Gráfico 2. Segmentación del Mercado Global de la Confitería: 2016



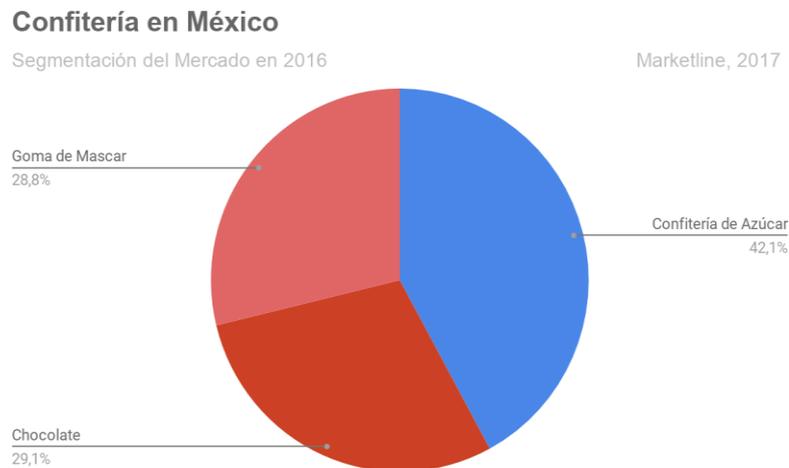
Elaboración propia basada en Marketline (2017)

2.2 Antecedentes de la Industria de Confitería en México

El Mercado de la Confitería en México creció de manera moderada en el periodo 2012 - 2016 sin embargo, se prevé que para el periodo 2016 - 2021 este crecimiento disminuya. Entre los cambios en las condiciones de mercado para los próximos años un punto a considerar es la tendencia de los consumidores de adquirir bienes saludables, esto traerá efectos negativos a la industria en el país, por lo que ahora las compañías dedicadas a la producción de bienes saludables comestibles, serán una fuente importante de competencia para las compañías dedicadas a la confitería. Cabe recalcar además que el mercado en México sigue tendencias similares y va regularmente de la mano con el mercado de la confitería de Los Estados Unidos por lo que, muchas cosas de las que suceden en el país vecino, afectan de igual manera al mercado mexicano (Marketline, 2017). En el gráfico 3 se observa el porcentaje de participación de cada segmento del mercado de la confitería en México, en él se muestra como la confitería de azúcar, es el segmento de mayor valor mientras que la

goma de mascar es el de menor valor sin embargo, muy cercano al chocolate.

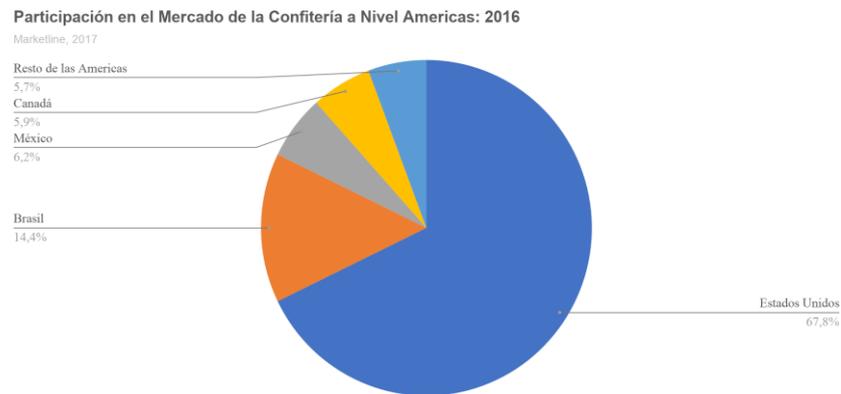
Gráfico 3. Segmentación del Mercado de la Confitería en México: 2016.



Elaboración propia basada en Marketline (2017)

La confitería de bienes de consumo de azúcar es el segmento más grande de la industria confitera en México, tomando un 42.1% del valor total del mercado. La empresa más importante en el mercado Mexicano es Mondelez International Inc. En cuanto a las cadenas de distribución, en México quienes acaparan la mayor parte de la distribución de los productos de confitería son los supermercados, las tiendas de conveniencia y las tiendas especializadas en bebidas y alimentos (Marketline, 2017). En el gráfico 4 se muestra la segmentación el mercado de la confitería en Las Américas. México posee un 6.20% de participación lo que lo coloca en el tercer lugar en cuanto a tamaño en dicho mercado.

Gráfico 4. Participación en el Mercado de la Confitería a Nivel Américas: 2016

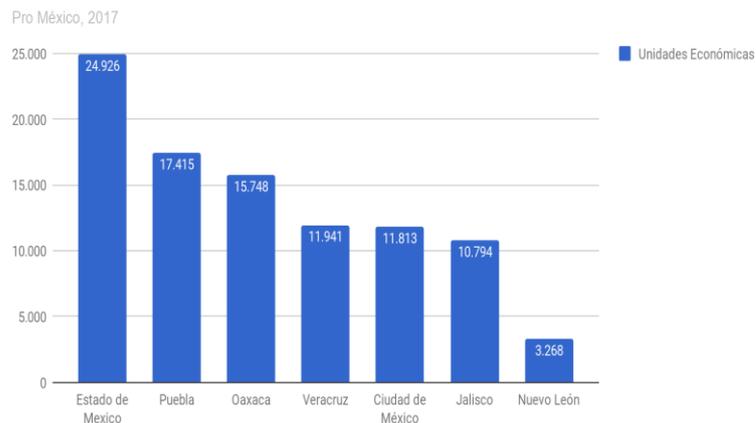


Elaboración propia basada en Marketline (2017)

Según cifras del año 2016, la industria manufacturera representa un 5.8% de la producción total de México. De la producción total que representa la industria manufacturera del país, la industria de alimentos procesados sumó un 16.1% (ProMéxico, 2017). El estado de Jalisco es el mayor productor en la industria confitera en todo México, en éste hay más de 300 empresas del ramo que generan millones de dólares en exportaciones a distintos mercados del mundo (Industria Alimenticia, 2016). En el gráfico 5 se observa el número de unidades económicas que cada uno de los principales estados mexicanos tienen en el sector de alimentos procesados.

Gráfico 5. Unidades Económicas de los Alimentos Procesados: 2016.

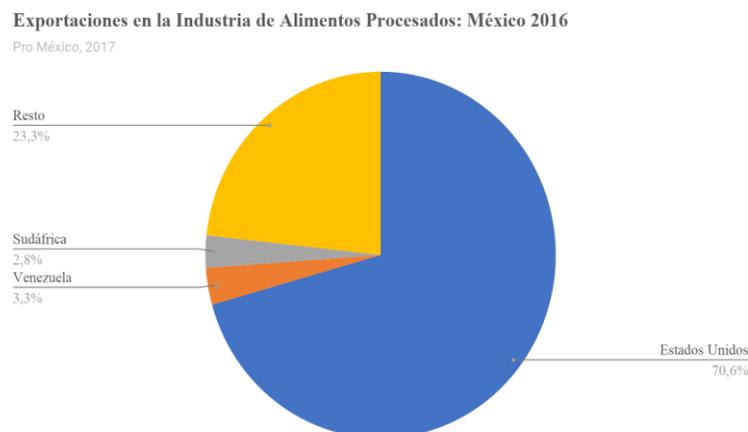
Unidades Económicas de Alimentos Procesados: 2016



Elaboración propia basada en datos de: Pro México, 2017

Dentro de esos números, se encuentran diferentes unidades dedicadas a la manufactura de productos de confitería. Mientras que en el gráfico 6, se observa como Estados Unidos se encuentra muy por encima del resto de los destinos de exportación de México en la industria de los alimentos procesados, siendo este el principal destino de una buena parte de las empresas del país.

Gráfico 6. Exportaciones en la Industria de Alimentos Procesados: México 2016



Elaboración propia basada en ProMéxico (2017)

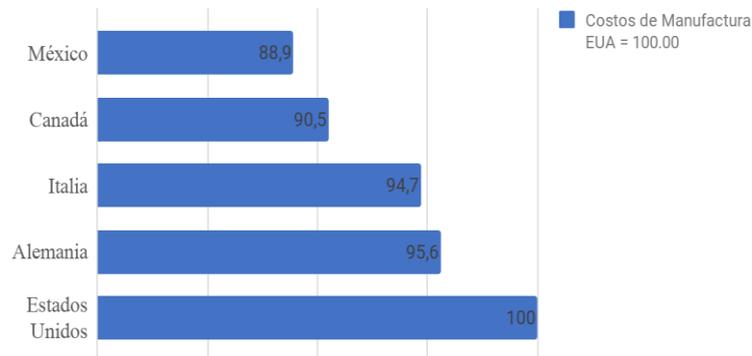
A pesar de que México es conocido como la cuna del chocolate, el consumo por persona es de 700 gramos, es decir, es bastante bajo si se compara con países europeos como Suiza y Austria los cuales tienen un consumo de 11.9 y 8.8 kilogramos respectivamente. Esto da lugar a una oportunidad de mercado para los diferentes productores tanto domésticos como internacionales ya que existe aún bastante margen de crecimiento en el consumo por persona que se puede explotar (Industria Alimenticia, 2016).

Muchas empresas multinacionales del ramo confitero escogen a México para instalar sus plantas productivas, no por el consumo de mercado doméstico, que es relativamente bajo, sino por los costos de mano de obra y la disponibilidad de trabajadores calificados en el ramo, esto hace que empresas extranjeras establezcan sus centros de producción en el país y que del mismo, aprovechando los beneficios de los tratados comerciales que este país posee y en consecuencia generen exportaciones a diferentes países del resto del mundo (Industria Alimenticia, 2016). Si se observa el gráfico 7, tomando en cuenta que Estados Unidos es el país más caro en costos de manufactura para la industria de los alimentos procesados (base 100.00), se muestra como México es el país con el menor costo de entre los principales países productores de la industria, teniendo costos 11.1% menores a los de Estados Unidos.

Gráfico 7. Costos de Manufactura en la Industria de Alimentos
Procesados: 2016

Costos de Manufactura en la Industria de Alimentos Procesados: 2016

Pro México, 2017



Elaboración propia basada en ProMéxico (2017)

Una de las fortalezas/beneficios que México ofrece como país captador de IED en el campo de los alimentos procesados, es que el país cuenta con una fuerza laboral altamente calificada para trabajar en la industria de la confitería, solo como dato, se tiene que en el año 2016 egresaron más de 10 mil estudiantes de programas que tienen relación directa con esta industria. Además, cabe mencionar que otro beneficio importante que el país ofrece a los demás países inversionistas, es que los costos de mano de obra son relativamente bajos en comparación con otros países (Pro México, 2017).

Aún y cuando los factores anteriores ayudan al fortalecimiento de la industria de la confitería, México enfrenta cambios que afectan la afectan directamente, uno de ellos es el fortalecimiento del dólar frente al peso, el cual, ha elevado el precio de las diferentes materias primas que las empresas productoras en México importan de los Estados Unidos. Esto a su vez ha complicado la distribución a través del mayoreo, que es el canal principal de distribución de productos de confitería en México, del sector. Esta apreciación del dólar, ha hecho que los precios del azúcar aumenten en más de un 3% dentro de la industria. Otro cambio que tuvo un efecto negativo para el desarrollo de esta industria fueron los impuestos, estos, creados a partir de la reforma fiscal, los cuales han causado un impacto directo en diferentes productos de la industria elevando sus precios (Celis, F. 2016).

2.3 Antecedentes de la Industria de Confitería en Nuevo León

El INEGI registró en total 4, 724,892 unidades económicas de México, de las cuales 436,851 son correspondientes a la industria manufacturera. Nuevo León cuenta con 144,104 unidades económicas de la industria alimentaria (INEGI, 2008), de las cuales 96 son de confitería y 36 de ellas son exportadoras de confitería colocándose como el tercer estado con más exportaciones de confitería después del Distrito Federal y Jalisco (ProMéxico, 2013).

2.4 Ferrero S.P.A.

Ferrero S.P.A. nace en la Ciudad de Alba, Italia en 1946 con Michele Ferrero. La historia de la empresa se remonta a los padres de Michele quienes transformaron una sencilla pastelería en una fábrica. El secreto del éxito de la organización son los productos “inventados” por Michele y su padre Pietro Ferrero, motivo por el cual se describen como una organización basada en valores familiares. Hoy en día la empresa continúa en manos de la familia Ferrero, y quien la conduce actualmente es Giovanni Ferrero CEO de la compañía e hijo de Michele (Ferrero, 2017).

El paso hacia la internacionalización del Grupo se dio en 1956 con su expansión hacia Alemania, tres años después a Francia y así continuó el crecimiento en otros países europeos; fue en 1992 que esta empresa arriba a México. La empresa mantiene operaciones en los cinco continentes con plantas de producción en cada uno de ellos, teniendo 22 plantas en total; tiene presencia en 55 países y los productos son vendidos en más de 170 países. La fuerza laboral de Ferrero a ha crecido con el tiempo a nivel mundial; al momento se compone de 32,990 empleados permanentes y temporales. Al 2016 la compañía reportó ingresos de 10,300 millones de euros (Ferrero, 2017).

El grupo ha utilizado la estrategia de diversificación, como su estrategia de crecimiento, tanto en temas de portafolio como en alcance y expansión de mercados; lo cual brinda a la empresa una

ventaja competitiva ya que la protege de caer en una recesión cíclica en cualquier segmento de productos o área geográfica en la que opera (MarketLine, 2017).

Ferrero fabrica diversos productos como: chocolates, productos de repostería, pralines, snacks, mentas, bebidas y té; todo bajo marcas como Nutella, Kinder chocolate, Kinder maxi, Kinder surprise, Kinder joy, Kinder bueno, Kinder delice, Kinder pingui, Ferrero Rocher, Raffaello, Tic-Tac, Ferrero Rondnoir, Ferrero Manderly, Ferrero Tenderly White, Ferrer Cappuccino, Ferrero Tenderly Torroncino, Pocket Coffee, Mon Cheri, Ferrero Prestige, Estathe, entre otras (Ferrero, 2017).

La empresa considera que sus productos son inimitables; las características que los distinguen son: la altísima calidad, el cuidado artesanal, la frescura del producto, la selección minuciosa de las mejores materias primas y el respeto y consideración por sus clientes. No obstante, otras características que resaltan es su esencia considerada como “glocal” -de acuerdo a la empresa-, la cual se esfuerza por pensar de forma global pero actuar de una manera local; y su preocupación y constante compromiso con el consumidor, para quien fomentan una relación de fidelidad recíproca y duradera (Ferrero, 2017).

En la actualidad es una de las empresas con mayor nivel de ventas en la industria confitera, está ubicada dentro de las primeras 5 a nivel mundial. Sus principales competidores, quienes encabezan la lista de los vendedores más grandes de la industria son; Mars Inc. y Mondelez International; Ferrero se encuentra el tercer puesto de dicha lista. Algunos otros competidores que ocupan puestos más bajos sin embargo, tienen altos niveles de ventas son; Nestlé, Hershey Co. y Lindt principalmente, siendo los competidores más fuertes de Ferrero son, Mars Inc. y Mondelez International.

“Buenos productos, Buenos resultados” es la ideología de Ferrero, los productos que han liderado el crecimiento de esta empresa principalmente son Nutella, Rocher y Kinder Sorpresa (Ferrero, 2017). A nivel nacional, Ferrero logró llegar a un 14.3% de participación de

mercado tomando así el cuarto puesto en el país. Quienes tienen más participación que Ferrero en el mercado Mexicano son (en orden); Nestlé, Mars y Hershey Co. sin embargo, Ferrero tiene planes de aumentar su producción para el mercado Mexicano por lo que, se espera que pronto sea líder en el país (Sánchez, 2016).

Ferrero aparece en la lista de las empresas con mayor reputación en el mundo que realiza Forbes. Encabeza la lista en el campo de la industria de alimentos posicionándose en el lugar #17 mientras que algunos de sus principales competidores (que forman parte de esta lista) Nestlé y Hershey Co. se encuentran en el puesto #54 y #62 respectivamente (Forbes, 2017). Desde sus raíces, Ferrero ha buscado satisfacer a los consumidores con productos elaborados de manera artesanal utilizando solo las mejores materias primas que sin duda, ofrecen la mayor calidad. Entre los premios que ha recibido se encuentra El Reputation Award en el 2009 (Ferrero, 2017).

2.5 Competitividad Internacional

Existen diversas formas de definir la competitividad internacional; una de ellas sustenta que es la capacidad de una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre su competencia en los mercados extranjeros. Cerrato & Depperu (2006) también la definen como la capacidad y habilidad que tiene una empresa para rivalizar en mercados extranjeros eficientemente, utilizando su ventaja comparativa para defender sus cuotas de mercado y lograr de esta manera un mayor rendimiento internacional. De acuerdo a la OCDE (1997), “la competitividad es la capacidad que tienen las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando presente la competencia internacional”. Por último, Krugman (1991) establece que la competitividad internacional es una forma poética de describir la productividad y que, tradicionalmente, el estudio de la competitividad se centraba en el estudio de los patrones que intervienen en el comercio internacional (Peña-Vinces & Triguero, 2011, p.7-19).

La competitividad comúnmente es abordada en dos niveles: micro y macro. Para Annoni & Kozovska (2010) a nivel micro, la unidad son las empresas, mientras que en el otro extremo, a nivel macro, se analizan los territorios. El análisis de la competitividad en ambos niveles viene desde las teorías del comercio internacional de Adam Smith, David Ricardo, Heckscher y Ohlin, entre otros más (Huber & Mungaray, 2017). La diferencia entre la ventaja competitiva local e internacional radica en la dificultad de transferir con éxito las ventajas competitivas de una empresa a nuevos mercados (Cazurra, Maloney & Manrakhan, 2007). Actualmente, el estudio de la competitividad internacional ha pasado de las ventajas competitivas centralizadas en los recursos tangibles a centrarse en las ventajas competitivas intangibles como: la innovación y la gestión de conocimientos soportados, básicamente en las personas generadoras de este nuevo capital escaso (Peña-Vinces & Triguero, 2011).

Las teorías clásicas del comercio mostraron los primeros indicios de la competitividad. Entre ellas están el mercantilismo, la teoría de la ventaja absoluta, la teoría de la ventaja comparativa, la teoría de dotación de factores, la paradoja de Leontief, la teoría del ciclo del producto, la teoría de la similitud del país y la teoría de las economías de escala. Posteriormente a finales de los noventa surge el modelo de la ventaja competitiva de las naciones con Michael Porter como resultado de un estudio de cuatro años en el que se investigaron las fuentes del éxito competitivo internacional de una amplia variedad de industrias (Lombana & Rozas, 2009).

Para Depperu y Cerrato (2006) la competitividad internacional de la empresa tiene que ver con las fuentes de creación de ventaja competitiva, con el grado de internacionalización, presencia de la empresa en los mercados internacionales, y su rendimiento en el extranjero, es decir, cómo ésta actúa frente a sus rivales de similares características (Peña-Vinces & Triguero, 2011). La productividad y las oportunidades de comercio son también elementos fundamentales para la competitividad. Las empresas compiten por obtener o mantener su cuota de mercado, lo cual da como resultado ganancias favorables, que a su vez da una compañía sostenible (Huber & Mungaray, 2017). Para

competir se necesitan más allá de buenos precios, es necesario nuevas tecnologías, nuevas fuentes de abastecimiento y nuevos modelos de organización (Peña-Vinces & Triguero, 2011).

La suma de las ventajas competitivas (entendiendo por ello “todas las características, estrategias, acciones, planes, acuerdos comerciales y no comerciales, etc. que ayude o contribuyen a que las empresas afronten con mayor éxito el mercado internacional) de una empresa son la clave para que las empresas puedan competir con éxito en los mercados internacionales. Las ventajas pueden encontrarse en: las estrategias de la empresa, las redes y vínculos, en la legitimidad de los stakeholders, el marketing, la flexibilidad organizacional, la gestión de los conocimientos, en la investigación y el desarrollo, en las nuevas tecnologías, o en la estandarización de los productos y servicios. Estas ventajas son a la vez los factores que pueden determinar la competitividad de las empresas. (Peña-Vinces & Triguero, 2011). El costo, la productividad, el comercio exterior, la innovación, las aplicaciones de la ciencia y el desarrollo tecnológico, el capital humano, la cultura y las formas de organización empresarial y de producción, el entorno institucional y la promoción económica de los territorios son factores que determinan la competitividad de las empresas (Huber & Mungaray, 2017).

La competitividad internacional de las empresas puede ser medida cuantitativamente a través de la participación de mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos, etc., cualitativamente es a través de las estrategias gerenciales y los resultados (Lombana & Rozas, 2009). Sin embargo, cuando se utilizan variables de medición estadística para demostrar que una empresa es más competitiva que otra a nivel internacional, el uso de estas variables no es suficiente para explicar el éxito de la empresa. Por ello, es necesario la incorporación de variables cualitativas, ya que estas variables si explican verdaderamente las razones de las ventajas competitivas internacionales (Buckley, Pass y Prescott). Michael Porter (1990) define e identifica cinco determinantes del entorno en el que las organizaciones aprenden a competir en mercados nacionales e internacionales, estas determinantes son conocidas como el diamante de las ventajas

competitivas (Huber & Mungaray, 2017). El Diamante de Porter es una herramienta utilizada para observar la competitividad internacional; sin embargo Rugman menciona que la teoría de Porter tiene limitaciones, tales como no incluir las actividades de las Empresas Multinacionales y el enfoque centrado en el país de origen. La competitividad internacional debe ser analizada contemplando también la capacidad de las empresas para realizar IED (Peña-Vinces & Triguero, 2011). La teoría de Porter sobre competitividad puede considerarse la base de todas las teorías e igualmente la base del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) (Lombana & Rozas, 2009).

Michael Porter (1991), dio a conocer las teorías de la competitividad y menciona como la prosperidad depende de la competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. La competitividad se fundamenta en bases microeconómicas como lo son las estrategias y operaciones de la compañía (Lombana & Rozas, 2009). Michael Porter analiza teóricamente la competitividad por medio de la teoría del “Diamante de la Competitividad” en el que existen cuatro factores que se interrelacionan y dos factores denominados exógenos que sirven para determinar el potencial competitivo de una empresa (Lombana & Rozas, 2009).

Existen cuatro cualidades amplias de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional. Estos atributos son:

1. Condiciones de los factores: tales como la mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada.
2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen.
3. Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Estos determinantes crean el entorno nacional en el cual las empresas nacen y aprenden a competir. Cada una de las puntas del diamante tiene influencia en los factores que harán alcanzar el éxito competitivo internacional:

- La disponibilidad de los recursos y habilidades necesarios para la ventaja competitiva en una industria.
- La información que determina las oportunidades que las compañías perciben y las direcciones en las cuales despliegan sus recursos y habilidades.
- Las metas de los dueños, ejecutivos y empleados de las empresas.
- Lo más importante, las presiones para que las empresas inviertan e innoven (Porter, 2007).

El modelo de Porter del diamante de la competitividad, tiene diversas críticas. Una de ellas es por parte de Paul Krugman que critica el uso del concepto de competitividad, ya que menciona que la definición que Porter le da es lo que se conoce como productividad (Lombana & Rozas, 2009). Porter supone que el gobierno es una variable exógena ya que afecta a los 4 factores del diamante pero estos no afectan dicha variable; sin embargo Alan Rugman (1991) menciona no estar de acuerdo y hace énfasis en que los cuatro factores sí pueden afectar al gobierno y es por ello que él lo incluye para formar el “Pentágono de la competitividad”. Rugman junto con otros autores critican también la ausencia del ambiente internacional, por lo que proponen hacer un doble pentágono, en donde uno hace referencia a lo nacional y otro al ámbito global (Lombana & Rozas, 2009).

2.6 Calidad del Producto

Uno de los factores que determinan la competitividad internacional de Ferrero es la calidad del producto. La calidad del producto engloba el conjunto de características y atributos que un

producto posee con el fin de cumplir con los requisitos determinados para los cuales fue creado, es la capacidad de los productos de satisfacer las necesidades de los consumidores (Elshaer, 2012).

Las empresas de una nación deben mejorar incesantemente su productividad en industrias existentes, elevando la calidad de sus productos, agregando funciones deseables (Porter, 2007). El nivel de competitividad internacional de las compañías se ve reflejado en su capacidad de fabricar productos de mayor calidad y menor precio que sus competidores domésticos e internacionales (Buckley, P., Pass, C., and Prescott, K. 1998).

Para que una compañía sobreviva en las condiciones competitivas de los mercados actuales, enfocarse en la calidad del producto es la estrategia más importante, gracias a esta, las compañías obtienen ventajas competitivas y logran sobresalir ante la competencia. Si la misma satisface la mayor parte o todas las necesidades de sus consumidores, se está hablando de una compañía de calidad (Singh, 2013).

La competitividad internacional según Ezeala-Harrison (1999) podría definirse como la capacidad de la empresa de un país para producir y comercializar productos de una calidad superior a precios más bajos (Taner, Oncu & Civi, S.F.). Para las empresas de la industria de confitería los factores más importantes de competitividad internacional en el área de ventas y distribución son la calidad de los productos y el precio (Jablonska-Porzuczek & Smoluk-Sikorska, 2016).

Tomando en cuenta la Teoría del Diamante de Porter y haciendo énfasis en el eje que habla sobre las condiciones de la demanda, se encontró que las industrias innovan sus productos y procesos para satisfacer la demanda cambiante de los mercados y además esta última, crea condiciones de competitividad en la industria que en consecuencia hace a las compañías responder a la sofisticada demanda a través de mejoras en sus productos y ofreciendo al consumidor productos de mayor calidad (Porter, 1998).

Tomando en cuenta la Teoría del Diamante de Porter y haciendo énfasis en el eje que habla sobre la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, se encontró que la rivalidad entre empresas

de una industria genera condiciones de competitividad en la misma. Estas mismas condiciones, conducen a las empresas a disminuir sus costos, a mejorar la calidad de sus productos y a innovar sus procesos por lo que al final, con la participación de las empresas, la competitividad aumenta en la industria (Grant, 1991).

Como ejemplo se puede mencionar que para Ferrero la calidad de sus productos es imprescindible, desde la selección de materia prima hasta la llegada del producto a anaquel. La calidad es la base del ADN de la organización y es con esto que la empresa asegura primeramente, controlar procesos de producción con los más altos estándares de calidad y segundo, ofrecer productos finales de la más alta calidad a los consumidores. Esto además como resultado, le da prestigio a la marca y fortaleza en los diferentes mercados internacionales volviendo a la empresa competitiva frente a sus rivales (Ferrero, 2017).

Otro ejemplo son las estrategias que Ferrero implementa en todas sus líneas de productos. Tomando en cuenta que la empresa siempre cuida la calidad, retira los productos de los diferentes puntos de venta y/o centros de distribución 15 a 30 días antes de su fecha de vencimiento con el fin de siempre garantizar calidad en todos los productos que se ofertan al consumidor. Esto, aunque representa pérdidas para la compañía, resulta ser una actividad importante para la misma ya que así se aseguran de no vender productos en malas condiciones que puedan causar la pérdida de sus clientes, para la empresa es mejor perder producto que a un cliente fiel de la marca (Ferrero, 2017).

2.7 Adaptación al Mercado Extranjero

Otro factor que determina la competitividad internacional de Ferrero es la adaptación del producto. La adaptación consiste en adecuar el producto o el servicio a las necesidades diferentes y las condiciones de cada mercado. Este tipo de estrategia es utilizada cuando el mercado de exportación se comporta de manera muy diferentemente de su mercado de origen (Mozziconacci, 2017).

Cuando una compañía ingresa a un mercado extranjero es la competencia local la que la inspirará u obligará a adaptar sus estrategias al mercado local para así, satisfacer sus necesidades particulares de consumo. Las estrategias de entrada que utilizan las compañías al ingresar a un nuevo mercado extranjero, dependen de los recursos que estas tengan, sus objetivos y el ambiente del mercado extranjero (Albaum & Tse).

Para lograr ser lo más eficientes posibles en los mercados extranjeros, las compañías se han tenido que adaptar a las condiciones del mercado local para así seleccionar y utilizar adecuadamente los recursos disponibles, esto en el largo plazo les dará ventajas competitivas a las mismas ante sus competidores (Scalera & Dumitrescu,2012).

Para fortalecer su posición competitiva, una compañía puede adaptar sus estrategias para cumplir con las necesidades locales de los consumidores. En el pasado las empresas mantenían operaciones en cada país donde estaban establecidas para poder cumplir con la demanda de cada mercado, frecuentemente a costa de las economías de escala. Pero debido a la volatilidad entre las divisas y otros factores externos muchas compañías comenzaron a reducir sus operaciones nacionales consolidando la producción y eliminando la duplicidad en las operaciones, a largo plazo estas compañías disfrutaran de los beneficios de las economías a escala mediante la adaptación de las estructuras organizacionales internas dependiendo del mercado (Kotabe & Helsen, 2010).

El diseño de las líneas de producto envuelve la adaptación de la misma para lograr sobrevivir, mejorar su fuerza y al mismo tiempo crecer competitivamente. Se logra medir las implicaciones de la adaptación de líneas de producto a la demanda del mercado y al costo de manufactura, para después identificar la mejor estrategia de adaptación para las líneas de producto (Chen, 2014).

Ferrero tiene sus productos base y además lanza productos específicos dependiendo del país o la cultura. Por ejemplo, en México Ferrero mediante su marca Kinder lanzó el Kinder delice Fresa para

competir con directamente con Gansito y satisfacer la demanda de este producto (Ferrero, 2017).

Debido a la actual tendencia de salud que está surgiendo, Ferrero modifica sus productos para cumplir con los estándares de contenido calórico que establece cada país para combatir la obesidad mundial. Por ejemplo en México Ferrero modificó en su producto Kinder Delice la cantidad de producto (gramos) con el objetivo de reducir las calorías, logrando que sus consumidores no se percaten del cambio al no modificar el sabor (Ferrero, 2017).

Como ejemplo, se puede mencionar que Ferrero trata de adaptarse siempre a cada mercado y a las tendencias actuales de cada uno. En Estados Unidos lanzaron varios sabores diferentes de Tic Tac que no ofrecían en otros mercados, desde cereza, durazno, manzana, mango y fresa. También hacen ediciones especiales de personajes enfocadas a los niños, han utilizado licencias de minions y bob esponja. Recientemente lanzaron Kinder Ice Cream Sandwich, Kinder Ice Cream Stick y Kinder Bueno Ice Cream Cone una variedad de productos a base de helado y chocolate. La empresa con estas pequeñas modificaciones intentan construir más consumidores e incrementar su volumen de venta para fortalecer su base de negocio. Su objetivo es que los consumidores prefieran las marcas de Ferrero y se queden con ellas (Ferrero, 2017).

2.8 Adquisición en Mercados Internacionales

Una última variable analizada en el presente documento y que determina la competitividad internacional de Ferrero son sus adquisiciones en mercados internacionales. Las adquisiciones se explican como estrategias planificadas en donde tanto la compañía compradora como su contraparte, se unen con el fin de generar nuevas ventajas competitivas en el mercado. Para que una adquisición funcione eficientemente, es fundamental que exista sinergia entre las dos o más compañías involucradas para que se genere valor adicional que al final se vea reflejado en los indicadores financieros de la o las compañías. Las compañías que implementan la estrategia de adquisición, crean sinergias más efectivas que las que se fusionan (Lajtman, Barac, & Jelavic, 2014).

Las empresas multinacionales fuertes y altamente competitivas suelen embarcarse en una cruzada de adquisiciones para lograr captar recursos clave y participación de mercado en el mundo desarrollado. Las empresas multinacionales en mercados emergentes implementan actividades que agregan valor en una o más empresas en mercados extranjeros y su rápido crecimiento ha convertido a estas empresas en competitivas globalmente, a diferencia de sus rivales locales y en el extranjero. Pero debido a la falta de activos, tecnología o instalaciones, estas empresas se ven incitadas a la adquisición de estos recursos necesarios mediante la expansión internacional (Cao, 2012).

Cuando las empresas tienen problemas para mantener su poder de mercado ya sea en el mercado local o en un mercado extranjero, las adquisiciones de otras empresas son estrategias que estas utilizan para mantener y/o incrementar su fuerza en el mercado. Muchas de las adquisiciones y/o fusiones entre empresas, nacen de la necesidad de adquirir un mayor poder de mercado y lograr ser más competitivo en el mismo. Las adquisiciones horizontales entre empresas, pueden aumentar considerablemente su participación de mercado (Sehleanu, 2014).

Una de las ventajas principales al tomar control de otra compañía, es el lograr una mayor capacidad de negociación lo cual favorece a que se realicen operaciones más efectivas que a su vez, fortalezcan la competitividad de la empresa (Gaughan, P.A. 2011).

Como consecuencia de la globalización, las empresas tienen que buscar expandirse a través de adquisiciones en mercados extranjeros para así, operar más allá de sus fronteras nacionales y formar parte del mercado global. Querer formar parte de esta competencia global hace a las empresas, crear y adaptar estrategias de internacionalización para incurrir en diferentes mercados extranjeros. Las operaciones empresariales después de una adquisición, debido a la competencia dentro de la industria, vuelve a las empresas más innovadoras, más activas, más eficientes y en general más rentables (Sehleanu, 2014).

Ninguna empresa que parte del mercado internacional, ignora la posibilidad de crecer a través de una adquisición de otro rival del mercado, puesto que esta estrategia ha convertido a algunas empresas en los líderes del mercado global en diferentes sectores. Las adquisiciones son una forma de re-diseñar a una compañía, de forma que esta se vuelva más fuerte y adopte medidas para mantenerse competitiva en el mercado frente a sus competidores (Sehleanu, 2014).

Como ejemplo, Ferrero es una empresa que realiza adquisiciones de manera total, no pretende hacer fusiones. Lo que la empresa hace es adquirir una marca y hacerla crecer o comprar una fábrica y utilizarla para la manufactura de sus productos. Ferrero ve sus adquisiciones como inversiones a largo plazo y es por esto que se comporta distinto a su competencia que usualmente pretende hacer adquisiciones de marcas y sus productos para desaparecerlos. Su principal enfoque es la retención de los clientes actuales y el constante desarrollo de sus marcas propias (Ferrero, 2017).

Recientemente adquirió al cien por ciento a Grupo Oltan en Turquía, el cual posee cinco plantas de producción y se dedicaban a la compra, transformación y comercialización de las avellanas. La empresa cree que la transacción representa a largo plazo una gran oportunidad para generar un crecimiento sostenible y destacado en el sector de la avellana turca. También adquirió a Thorntons en Reino Unido, una compañía de confitería de chocolate para agregarla a la familia Ferrero y hacerla crecer (Ferrero, 2017).

3. Resultados

Durante este estudio se analizaron los principales factores que impulsan la competitividad internacional de Ferrero S.P.A. Se seleccionaron como variable dependiente la competitividad internacional y como variables independientes la calidad del producto, adaptación al mercado y adquisición en mercados extranjeros. Se evidenció el buen posicionamiento de la empresa a nivel tanto internacional como nacional; así como también se comprobó que las variables forman parte de las estrategias Ferrero y son factores que influyen en la estructura y organización de la empresa.

Fue posible demostrar con el uso de argumentos cualitativos y por medio de la teoría del diamante de Michael Porter que:

- La calidad del producto es un factor determinante para la competitividad de la empresa. Al demostrarse cómo la variable participa en dos de los cuatro puntos del diamante, se pudo sustentar que la calidad del producto es de los factores más importantes y de más fuerza al momento de impulsar la competitividad de Ferrero S.P.A.
- La adaptación al mercado extranjero efectivamente propicia la competitividad internacional de la empresa. Al posicionar esta variable independiente dentro del factor de condiciones de la demanda, se pudo exponer la relación existente entre la misma y la variable dependiente, reforzando los argumentos de los diferentes autores utilizados con la teoría de Michael Porter.
- La adquisición en mercados internacionales es una de las variables que contribuyen a la competitividad internacional de Ferrero S.P.A., la teoría coincide en que las prácticas que utiliza la empresa para desenvolverse en el ámbito internacional en la parte de industrias relacionadas y de apoyo la ha dirigido a convertirse en una compañía más competitiva internacionalmente frente a sus rivales.

4. Recomendaciones

Se recomienda investigar la variable innovación en el proceso de producción de Ferrero, la cual se pensó considerar en esta investigación, sin embargo, se obtuvo que la variable puede tener correlación con la variable calidad, pero puede ser objeto de algún estudio para justificar más factores que son importantes en la competitividad internacional de esa empresa.

Finalmente, se aconseja se realice sobre la Industria de la confitería Mexicana con un aumento de muestra que incluya las empresas que están compitiendo dentro de ella y que puedan dar a luz a otras variables que no fueron investigadas en este documento.

Referencias

- Albaum, G., & Tse, D. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), p.59-81.
- Buckley, P., Pass, C., and Prescott, K. (1998). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of marketing management*, 4, 175 - 200.
- Candy Industry, 2017. *Global Top 100 Part 4*. Recuperado de:
<https://www.candyindustry.com/2017-Global-Top-100-Part-4>
- Cao, M. (2012). International Expansion of Emerging Market Multinationals: An Integrated Perspective. *IPCSIT*, 36, p.178.
- Cazurra, Maloney & Manrakhan. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), p.722.
- Celis, F. (9 de febrero de 2016). Dólar “amarga” a la industria de dulces. *El Financiero*. Recuperado de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/dolar-amarga-a-la-industria-de-dulces>
- Chen, S., Wu, S., Zhang, X. & Dai, H. (2014). An Evolutionary Approach for Product Line Adaptation. *International Journal of Production Research*, 52(20), p.1
- Elshaer, I. (2012). What is the meaning of quality?. Munich Personal RePEc Archive, (57345).
- Ferrero. (2017). *El grupo Ferrero*. Recuperado de: <https://www.ferrero.com.mx/>
- Ferrero. (2017). *Ferrero en números*. Recuperado de:
<https://www.ferrero.com.mx/el-grupo-ferrero/numeros>
- Ferrero. (2017). *News*. Recuperado de: <https://www.ferrero.com/group-news/FERRERO-1st-FOOD-COMPANY-IN-THE-WORLD-FOR-REPUTATION-IN-THE-RANKING-OF-THE-100-BEST-COMPANIES?lang=EN>

- Ferrero. (2017). *Nuestras marcas*. Recuperado de:
<http://mx.ferrerocareers.com/es/about-ferrero-mexico>
- Ferrero. (2017). *Una historia familiar*. Recuperado de:
<https://www.ferrero.com.mx/el-grupo-ferrero/historia-de-familia>
- Forbes. (2017). *The World's Most Reputable Companies In 2017*. Recuperado de:
<https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/02/28/the-worlds-most-reputable-companies-in-2017/#2d627b2a2fe3>
- Gaughan, P. (2011) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc
- Grant, R. (1991). Porter's competitive advantage of nations: an assessment, *Strategic Management Journal* 12, p.535-548.
- Huber, G. & Mungaray, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y Política Pública*, XXVI(1), 167-173.
- Industria Alimenticia, 2016. *Informe anual de México*. Recuperado de:
<https://www.industriaalimenticia.com/articles/88525-informe-anual-de-mexico>
- INEGI (2008). *Industrias Manufactureras*. Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_manufacturas.pdf
- Jablonska-Porzuczek, L., & Smoluk-Sikorska, J. (2016). Factors of Competitiveness of Enterprises Operating in the Confectionary-Bakery Industry. *Optimum Studia Ekonomiczne*, 6(84), p.101
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. E.U.A., Wiley.
- Lajtman, M. & Barac, Z. & Jelavic, I. (2014). Impact of Related Acquisition Strategy on Bidding Company Performance, *Journal of Economic and Social Studies*, 4.
- Lombana, J. & Rozas, S. (2009). Marco Analítico de la Competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, (26), 3-17.
- Marketline (2017). *Marketline Industry Profile: Global Confectionery*. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=b745a081-c1ab-4235-8d29-fdcb57968b4e%40pdc-v-sessmgr01>

Marketline (2017). *Marketline Industry Profile: Confectionery in Mexico*.

Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=b745a081-c1ab-4235-8d29-fdcb57968b4e%40pdc-v-sessmgr01>

Mozziconacci, L. (25 de marzo de 2017). La importancia de la adaptación de producto en las estrategias de internacionalización de las marcas. *Check-in*. Recuperado de: <http://checkin-networks.com/2017/03/25/la-importancia-la-adaptacion-producto-las-estrategias-internacionalizacion-las-marcas/>

Peña-Vinces, J., & Triguero, R. (2011). Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En Economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica. *Escuela de organización industrial*, 25-40.

Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, Londres, Inglaterra, Macmillan.

Porter, M. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review América Latina*. p.7

ProMéxico (2013). *Alimentos Procesados*. Recuperado de: <https://embamex.sre.gob.mx/rusia/images/stories/Comercio/procesadospro-mexico.pdf>

Pro México, 2017. *Alimentos Procesados: Perfil del Sector*. Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/es/mim/Perfil_del_sector_ap

Sánchez, S. (14 de diciembre de 2016). Grupo Ferrero Quiere Aumentar su Producción de Chocolates en México. *Expansión*. Recuperado de: <http://expansion.mx/empresas/2016/12/13/grupo-ferrero-quiere-aumentar-su-produccion-de-chocolates-en-mexico>

Scalera, F. and Dumitrescu, C. (2012). Perception and Facts on the Activity of Multinational Enterprises. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 3(1), p.417-424.

Sehleanu, M. (2014). Mergers and Acquisitions And The Strategies To Increase The Market Strength. Fascicle of Management and Technological Engineering, (2), p.49-50

Statista, 2015. *The world's biggest chocolate consumers*. Recuperado de:
<https://www.statista.com/chart/3668/the-worlds-biggest-chocolate-consumers/>

Singh, M. (2013). Product quality for competitive advantage in marketing. International Journal of Business and Management Invention, 2(6), p.8.

Taner, B. Oncu, S. & Civi, E. (S.F.). The Relationship Between International Trade and National Competitiveness. *Slezka Univerzita*, p.378