

# Variables que impiden incrementar las exportaciones de cacao en grano del estado de Tabasco

## *Variables that prevent increasing exports of cocoa beans from the state of Tabasco*

*Rubén Molina Martínez<sup>1</sup>*

*María Fernanda Ramos Martínez<sup>2</sup>*

Recibido el 3 de agosto de 2020 Aceptado el 30 de octubre de 2020

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus150203>

### RESUMEN

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. En México, los principales estados productores de cacao son Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Guerrero; además, México se encuentra dentro de los diez principales países productores y exportadores de cacao en grano del mundo. Sin embargo, las exportaciones han bajado desde el año 2003 debido a una bacteria que ataca a los árboles cacaotales. Este artículo tiene como objetivo identificar los principales factores que pueden impulsar las exportaciones de cacao en grano de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco, para lo cual se aplicó una encuesta utilizando una escala tipo Likert que consta de 45 ítems a las empresas mencionadas, posterior a la aplicación de dicho instrumento, se aplicaron pruebas de correlación e hipótesis. Los resultados obtenidos permiten concluir que las exportaciones de dichas empresas se pueden incrementar mediante el aumento de la competitividad y la diversificación del mercado de exportación mediante la aplicación de diversas estrategias empresariales.

**PALABRAS CLAVE:** cacao, competitividad, diversificación de mercado, exportaciones, estrategia

### ABSTRACT

Mexico is the genetic and cultural cradle of the first cocoa grown in the world and the place where the culture of consuming chocolate as a drink originated.

---

1 Profesor investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo electrónico: [rmolina@umich.mx](mailto:rmolina@umich.mx). ORC ID: 0000-0002-9840-6441, Research ID Thomson: K-7424-2018

2 Profesora adscrita a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo electrónico: [1231742k@umich.mx](mailto:1231742k@umich.mx). ORC ID: 0000-0003-4163-1370

In Mexico, the main cocoa producing states are Tabasco, Chiapas, Oaxaca and Guerrero; furthermore, Mexico is among the ten main cocoa bean producing and exporting countries in the world. However, exports have decreased since 2003 due to a bacterium that attacks cocoa trees. The aim of this paper is to identify the main factors that can boost the exports of cocoa beans from the companies that produce and export cocoa beans from Tabasco, for which a survey was applied using a Likert-type scale consisting of 45 items to these companies. Once the information was obtained correlation tests and hypotheses test were applied. The results obtained allow us to conclude that the exports of these companies can be increased by increasing competitiveness and diversifying the export market by applying various business strategies.

**KEYWORDS:** cocoa, competitiveness, market diversification, exports, strategy

## INTRODUCCIÓN

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).

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.

El 95% del cacao en grano en este mercado es del tipo Forastero, y el resto es de grano llamado Criollo (Lauck, 2005). Referente a los precios pagados al productor, de acuerdo con la Organización Internacional de Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés) en 2015, los productores recibían 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.

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).

### EL CACAO EN GRANO EN MÉXICO

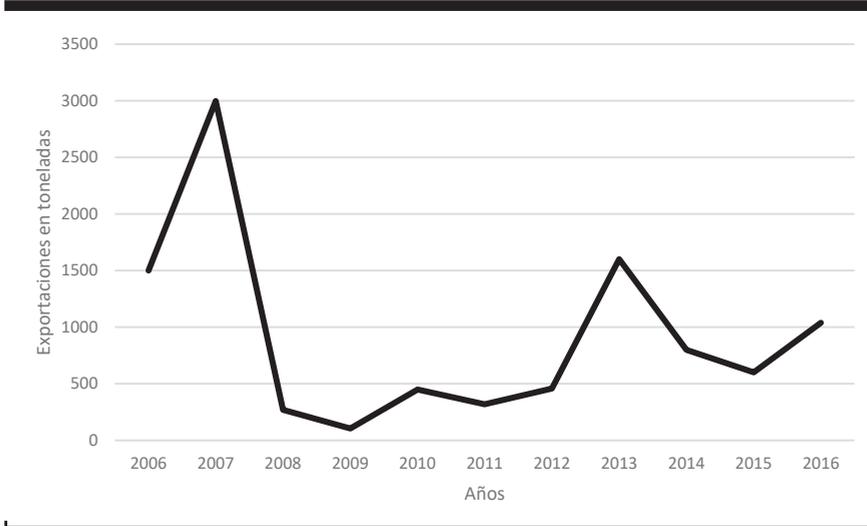
México está considerado como el treceavo productor mundial de cacao con 28,399 toneladas producida en el año 2019 (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2019). En México, los principales estados productores son Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Se han registrado 39 mil 149 productores 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. 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). 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). Sin embargo, después de años consecutivos de caída en la producción mexicana de grano de cacao, el nivel de cosecha en 2018 influyó para una disminución en el volumen importado por el país (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2019).

En la gráfica 1, 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.

**Gráfica 1**  
Exportaciones de cacao en grano de México en toneladas durante el período 2006-2016.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2018.

Actualmente, México exporta a Estados Unidos, Francia, Bélgica, Canadá Italia, España, Alemania, Suiza, Australia, Suecia, entre otros; sin embargo, de manera constante únicamente lo hace a Estados Unidos, Francia y Bélgica. Para 2016 Bélgica 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, sin embargo, las importaciones de cacao en grano de México para Bélgica representan apenas el 0.12% (FAO, 2016).

Por otra parte, 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 climá-

ticos adversos al cultivo, las expectativas de los productores y consumidores sobre el comportamiento del mercado del grano, entre otro. 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, 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 y al cumplimiento de ciertos estándares internacionales de calidad lo cual puede ocasionar que le productor reciba un precio inferior al esperado, sobre todo en un país en el que existe la constante tendencia a la importación del cacao.

#### EL CACAO EN GRANO EN TABASCO

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. El Estado de Tabasco es el mayor productor y exportador nacional de cacao en grano, para el año 2019 alcanzó una producción de 28,399 toneladas (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2019). En Tabasco, 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 *moniliasis* en el año 2006, los productores perdieron el 80% de su siembra. A partir del año 2009, la producción comenzó a recuperarse por lo que las exportaciones fueron incrementando poco a poco, sin embargo, no se ha logrado exportar más de 2,000 toneladas al año (SAGARPA, 2017).

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).

El 100% de las exportaciones de cacao mexicano es del tipo “cacao fino de aroma” o sea 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).

### SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

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.

Considerando que, en el año 2016 de las 60 mil 324 hectáreas que se encontraban establecidas, el total de la superficie no estaba mecanizada, 64.10% contaba 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). Por otra parte, 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).

No obstante, más del 50% de las exportaciones a nivel estatal dependen estrictamente de las asociaciones y los acopiadores (quienes fungen como intermediarios), 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).

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 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 debido a regulaciones referentes a certificaciones de calidad internacional que el productor no posea.

Por otra parte, existe un mercado potencial en Europa, 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 (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2019).

La situación problemática 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. Por lo que, con base en la situación problemática, se contemplan dos variables independientes: competitividad y diversificación de mercados.

La pregunta de investigación planteada es: ¿De qué manera se pueden incrementar las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco?, a la cual se plantea la 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. El objetivo principal de la investigación converge en crear una propuesta de solución al problema de investigación detectado misma que se expone de manera breve y concisa.

## REVISIÓN DE LITERATURA

La teoría revisada para esta investigación consiste en modelos propuestos por diversos autores en relación a cómo aumentar las exportaciones de un producto o servicio de una empresa.; J.M Contreras (1999) y Correa (2012), sugieren un mejoramiento en la competitividad de las empresas con relación a su competencia tanto nacional como internacional y la apertura de nuevos mercados, por otra parte, Ávalos *et al.* (2000), resumen que las exportaciones de cacao 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; Quintero y García (2010), proponen la capacitación de los productores y el mejoramiento de la calidad. Minervini (2014), propone la participación a ferias de negocios internacionales, mejorar la imagen de la empresa, realizar un estudio de mercado, monitoreo de la competitividad.

Posterior a ello, se realizó una revisión teórica respecto a las variables de competitividad y diversificación de mercado con la finalidad de determinar su influencia e importancia para incrementar las exportaciones de cacao en grano de los productores de Tabasco, así como sus principales determinantes. Para

la variable de competitividad, se consideró a la competitividad en un alcance empresarial para lo cual Abdel y Romo (2004), enfatizan que 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.

Por otra parte, se realizó la revisión de literatura respecto a modelos de competitividad orientados a reducir los costos de producción e incrementar la competitividad de la empresa en un entorno internacional, para ello resaltan los trabajos propuestos por H. Bougrine (2001), quien sugiere que para incrementar la competitividad es necesario reducir costos de producción, aumentar productividad y aumentar la cuota de mercado, en este sentido, Revilla *et al.* (2002), suponen que la calidad del producto, el conocimiento del mercado, la productividad, la tecnología y excelentes controles de calidad fungen como factores clave para incrementar la competitividad de una empresa. Por su parte, Bañuls (2009), manifiesta que para alimentar la competitividad hay que considerar los factores de producción y sus costos, innovación y calidad. Adicionalmente, Aragón *et al.* (2010), donde establece que los principales elementos de la competitividad empresarial yacen en la aplicación de los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de los productos y los recursos humanos. De acuerdo con Weitz (2015), sugiere a la productividad y la calidad como los principales determinantes de la competitividad empresarial. Por último, Álvarez (2016), sugiere que para incrementar los niveles de competitividad empresarial es imprescindible aumentar la productividad mediante la reducción de los costos de producción.

De igual forma, se realizó una revisión de modelos de diversificación de mercado la cual Medina *et al.* (2011), la define como la estrategia de diversificación representa un incremento en el número de sectores industriales en los que la empresa se encuentra activa o participa; es decir, mediante esta estrategia se busca el crecimiento de una empresa por medio del desarrollo de negocios en distintos sectores industriales. 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, se realizó esta revisión de literatura con el objetivo de resaltar los determinantes para que una empresa logre diversificar su mercado de exportación, así como sus beneficios. Grant (2002), señala que las ventajas de que las empresas se encuentren diversificadas son: el aumento del poder de mercado, la explotación de sinergias y la reducción del riesgo global. Por otra parte, Melitz (2003), afirma que, para lograr la diversificación de mercado, la empresa debe tener altos niveles de productividad y costos de producción bajos, y, que, con base en ello, se determinará a cuáles mercados puede exportar y a cuáles no. Ruhl y Willis (2009), sugieren como determinantes de la diversificación a los costos de entrada a un mercado nuevo, los cuales afectan los precios relativos, productividad y

cambios en la demanda. Arkolakis y Muendler (2009), sugieren que mientras más calidad se tenga en el producto las exportaciones será dirigidas a más países. Siguiendo a Monroy (2010), indica que para que las empresas logren incrementar sus exportaciones deben reducir costos de producción, mejorar la eficiencia productiva y diversificar el mercado de exportación. Por otra parte, Craviotti y Palacios (2013) sugieren la empresa deberá ser competitiva en el mercado nacional primero, para después expandirse a los mercados extranjeros y así incrementar sus exportaciones, en este sentido, Palacios y Saavedra (2016) indican que, aunado a la inversión en investigación y desarrollo, una determinante para que las empresas logren incrementar sus exportaciones son las características organizacionales y las condiciones administrativas, fiscales y/o comerciales; las cuales permitirán o no a la empresa diversificar su mercado de exportación.

## METODOLOGÍA

Para este estudio se contempló como universo al número de empresas productoras y exportadoras de cacao en grano registradas en Tabasco, dicho número 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) de aquellas empresas productoras y exportadoras de cacao en grano que, a junio de 2019, se encontrasen activas de manera constante y que exportan su producción sin utilizar algún intermediario o acopiador regional/local, obteniendo un total de 27 empresas registradas con estas características. Siendo una población pequeña, se decidió tomar en cuenta el universo como la muestra de esta investigación siendo así un censo.

En este estudio se realizó una encuesta basada en una escala tipo Likert de 5 niveles, la cual se presenta en una serie de afirmaciones que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado; se compone por una serie de enunciados conocidos como ítems ante los cuales los individuos tienen que manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo eligiendo una de las respuestas que conforman la escala, posterior a la aplicación, se suman los valores obtenidos a cada uno de los ítems y estos pueden ser analizados de manera independiente o analizar un conjunto de ítems que compongan una variable. La construcción del instrumento se realiza con base en los aspectos de las variables que se contemplaron para esta investigación que se deseen estudiar (Llauradó, 2014).

Para fines de este estudio, se realizó un análisis de los ítems que componen la variable dependiente (exportaciones de cacao) y para las variables independientes (competitividad y diversificación de mercado), de tal forma que se pudiera medir la correlación entre las variables independientes y la dependiente. Dicho instrumento constó de 45 ítems de los cuales 8 pertenecen a la variable

dependiente, 29 para la variable de competitividad y 8 para la variable de diversificación de mercado.

Debido a la ubicación geográfica del sujeto de estudio, no fue posible realizar una prueba piloto, por lo que se aplicó el instrumento final de manera directa y física a las 27 empresas contempladas para la investigación en septiembre del 2019. Posterior a la aplicación se realizaron pruebas de fiabilidad y validez del instrumento, análisis por variable de acuerdo a los resultados de la encuesta y correlaciones por variable.

Para que se hable de que el instrumento de idóneo, y que se pueda utilizar con confianza se requiere que cumplas 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).

Con la finalidad de medir la fiabilidad y validez del instrumento aplicado se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, la cual 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. A medida que el coeficiente se acerque al valor de 1, la prueba aumentará su fiabilidad (Celina & Campo, 2005).

Posterior a la prueba de fiabilidad del instrumento se calcularon 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, hasta -1.00, que significa una correlación perfecta negativa. El signo indica por lo tanto la dirección de la covariación y la cifra, la intensidad de la misma. 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. Tomando como referencia a Guilford (1954), sugiere como orientación general la siguiente interpretación descriptiva de los coeficientes de correlación (Padua, 2018):

- $r$  menor que 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).

En este estudio no se obtuvieron las medidas de tendencia central ya que no se consideraron objetivas para el análisis del estudio.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

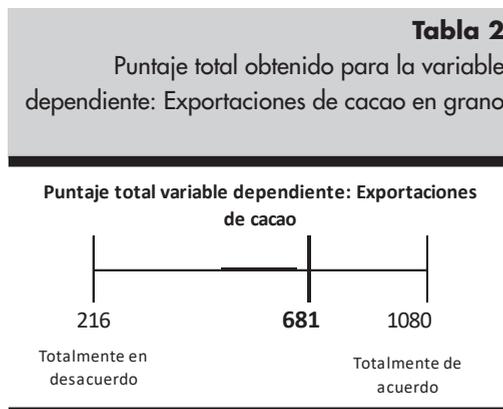
**Alfa de Cronbach.** En la tabla 1 se muestra el Alfa de Cronbach para la presente investigación, cuyo resultado fue  $\alpha = 0.789$ , este valor es aceptable dentro de la escala de fiabilidad propuesta por Cronbach, por lo que el instrumento utilizado se considera fiable.

Tabla 1	
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.

### ANÁLISIS VARIABLE DEPENDIENTE: EXPORTACIONES DE CACAO EN GRANO

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 (ver tabla 2).



Fuente: Elaboración propia con base resultados del instrumento de investigación.

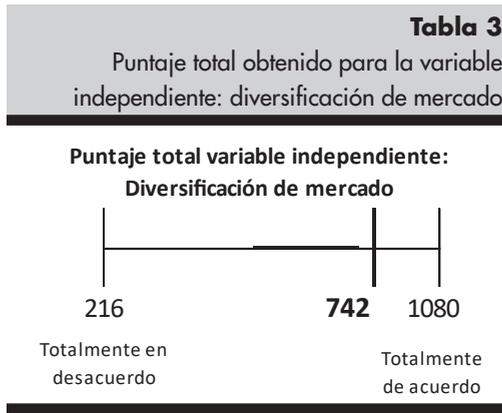


Con base en los resultados obtenidos para esta variable, se recomienda a las empresas renovar los árboles cacaotales con los que cuenta (independientemente de que esto le tome poco más de 5 años), ya que con los que cuentan hoy en día limitan la productividad, dicha dimensión fue la de menor puntaje en las encuestas aplicadas. En cuanto a la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa, se pone en consideración de cada una el contratar a más personal. 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.

#### **ANÁLISIS VARIABLE INDEPENDIENTE: DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO**

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 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 (ver tabla 3).



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.

**CORRELACIONES POR VARIABLE**

La correlación de la variable competitividad con las exportaciones es de 0.614, lo cual indica siguiendo a Padua (2018), 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% (ver tabla 4). 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. 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, acorde a Padua (2018), una correlación moderada, sustancial; por otra parte, el coeficiente de determinación es de 0.315 (ver tabla 4). 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 4**

Matriz de Coeficiente de Pearson (R) y  
 Coeficiente de determinación (r<sup>2</sup>) 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. Pruebas realizadas al 99% de fiabilidad

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación permitieron contrastar con lo propuesto con diversos autores, de acuerdo con Revilla et al. (2002), Bañuls (2009), Weitz (2015) y Álvarez (2016), quienes sugieren que la calidad, los costos de producción y la productividad son determinantes de la competitividad; mismas dimensiones que se contemplaron en el instrumento de investigación utilizado en el presente estudio. Por otra parte, siguiendo a Monroy (2010), una forma de incrementar las exportaciones es diversificando el mercado, mientras que Palacios y Saavedra (2016) añaden que incrementar las exportaciones depende de las características organizacionales de las empresas, así como las condiciones comerciales y que de la mano con ello se logra diversificar el mercado de exportación; ambas dimensiones también se contemplaron dentro de la variable de diversificación de mercado.

La presente investigación permitió determinar la importancia que tienen la competitividad y la diversificación de mercado para poder incrementar las exportaciones de las empresas productoras y exportadoras de cacao en grano de Tabasco. Se observó que las empresas que fueron sujeto de estudio realmente presentan una deficiencia en el ámbito de competitividad, principalmente en la dimensión de productividad, lo cual permite contrastar con las teorías revisadas; y han concentrado sus exportaciones en el mercado estadounidense; ante esta situación las empresas esclarecieron que hace falta un plan de acción que les permita reactivar su comercio internacional de tal forma que vuelva a ser redituable para ellos y no opten por abandonar los cultivos y dedicarse a otro, dado que para ellos representa una tradición y un legado cultural que desean preservar para sus futuras generaciones. Ante esta situación, se desarrolló una propuesta de solución al problema de investigación que se expone de manera breve agregando algunas recomendaciones.

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 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.

Por otra parte, se recomienda hacer un análisis de la competitividad de la empresa en donde se aborden los aspectos de: gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, internacionalización, gestión gerencial; y hacer un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales contemplan: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre empresas, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de entrada de productos sustitutos; esto con la finalidad de realizar un diagnóstico acerca de la competencia y de la industria en la que la empresa se encuentra, lo cual, a su vez permitirá conocer el estado competitivo de la empresa y conocer áreas de oportunidad para mejorar. De igual forma se recomienda hacer un análisis de benchmarking donde se ubique a los principales competidores de la empresa (nacional e internacional).

Se sugiere 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 y posterior a ello hacer la prospección de mercado (elección de mercados potenciales) y elaborar las estrategias correspondientes para poder realizar la negociación con éxito. Se recomienda la asistencia a ferias internacionales de exportación para dar a conocer la empresa en nuevos mercados, para ello se sugiere realizar una propuesta de valor que logre atraer a los nuevos clientes.

## REFERENCIAS

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. . México : Centro de Estudios de Competitividad, ITAM .
- Álvarez, C. (2016). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios*, 7(14). Obtenido de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5063/4723>
- Aragon, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia* , 4-12.
- Arkolakis, C., & Muendles, M.-A. (2009). The extensive margin of exporting goods: a firm level analysis. *MIMEO Yale University*(44).
- 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. (2000). *Inteligencia Competitiva y definición de una estrategia para la comercialización del cacao en grano de variedad "Arriba"*. Guayaquil: Trabajo final para la obtención del título de economista: Espol FCSH. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/36722>

- Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Revista Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64.
- Bougrine, H. (2001). Competitividad y Comercio Exterior. *Revistas Bancomext*, 3-5.
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficientes del alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Claridades Agropecuarias. (2000). Cacao: El legado de México. *Claridades Agropecuarias*, 10-11.
- 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.
- Craviotti, C., & Palacios, P. (2013). La diversificación de los mercados como estrategia de la agricultura familiar. *Revista de Economía y Sociología Rural*, 51. doi:<https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000600004>
- Foro Nacional Cacaotero. (2003). *Programa estratégico de necesidades de investigación y transferencia de tecnología para la cadena agroindustrial cacao en México*. Villa Hermosa.
- González, Y. (2008). Instrumento cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. 8(2), 170-182.
- Grant, R. (2002). Corporate Strategy: manging scope and strategy concepts. *Handbook of Strategy and Management*, 72-97.
- International Cocoa Organization. (15 de Noviembre de 2017). *ICCO*. Obtenido de <https://www.icco.org/>
- Lauck, V. W. (2005). *Cacao en México: Competitividad y Medio ambiente con alianzas*. Chemonics International Inc. .
- 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>
- Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2011). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4), 55-77. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>
- Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 1695-1725.
- Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación: Elaboración de planes innovadores de exportación*. Cengage Learning.
- Monroy, F. L. (2010). La asociatividad como modelos de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Co-

- lombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161-191. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-30632010000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007&lng=en&tlng=es).
- Padua, J. (2018). *Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. México : Fondo de Cultura Económica .
- Palacios, D., & Saavedra, L. (2016). El Desempeño exportador y la Innovación como una estrategia de crecimiento para la PYME en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 21-38.
- 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.
- 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*.
- Ruhl, K., & Willis, J. (2009). New exporter dynamics. *MIMEO NYU Stern School of Business*.
- SAGARPA. (2017). *SAGARPA*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256425/B\\_sico-Cacao.pdf](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.
- SEDAFOP. (2017). *SEDAFOP*. Obtenido de <http://sedafop.tabasco.gob.mx/>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2019). *Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de [https://nube.siap.gob.mx/gobmx\\_publicaciones\\_siap/pag/2019/Atlas-Agroalimentario-2019](https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2019/Atlas-Agroalimentario-2019)
- Weitz, M. (19 de mayo de 2015). ESIC ACTUALIDAD. *Cuatro factores importantes que afectan la competitividad y su aplicación en América Latina*. Madrid, España: <http://esic.edu/actualidad/cuatro-factores-importantes-afectan-competitividad-y-aplicacion-america-latina/> E.