

# ***GROUNDING THEORY COMO ESTRATEGIA DE ANÁLISIS PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA CHOCOLATERA DEL DISTRITO FEDERAL, MÉXICO.***

**Susana Asela GARDUÑO ROMÁN**

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y  
Administración  
Unidad Santo Tomás  
(México)

**Janeth Verenice ROJAS**

**PANTOJA**  
Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y  
Administración  
Unidad Santo Tomás.  
(México)

**Alma Delia TORRES RIVERA**

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y  
Administración  
Unidad Santo Tomás.  
(México)

El objetivo de esta ponencia es presentar la forma en que se diseñó y aplicó el método de “teoría fundamentada” (en adelante sólo *grounded theory*), como herramienta de análisis de datos cualitativos en la investigación de los factores que inciden en la competitividad de empresas chocolateras del Distrito Federal, México.

**Palabras clave:** *grounded theory*, estudio de caso múltiple, software NVivo2, perspectiva estratégica de la competitividad, factores de la empresa, factores de la industria.

## **Resumen**

El objetivo general que guió la investigación fue determinar los factores que, en opinión de los gerentes, incidieron en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas productoras de chocolate del Distrito Federal, durante noviembre 2004 a junio de 2005, lo que permitió identificar el comportamiento estratégico de las empresas ante la dinámica de la industria chocolatera. En este caso se consideró como estrategia de investigación el estudio de caso múltiple transversal, y como técnica cualitativa de recolección de datos la entrevista cara a cara. Los sujetos entrevistados fueron los responsables de la gestión empresarial de seis empresas chocolateras de esa localidad, quienes explicaron el comportamiento estratégico adoptado en sus empresas. El análisis de las respuestas obtenidas en estas entrevistas se realizó tomando como base el método de *grounded theory* (Glaser y Strauss, 1967) en tres etapas de análisis: La primera fue una “codificación abierta” con la que se intentó comparar el patrón teórico definido con el observado en las empresas. La segunda etapa comprendió una “codificación axial” para analizar las categorías establecidas con base en la perspectiva estratégica de la competitividad, que delimitó los factores

de la empresa y los factores de la industria. En la tercera etapa se aplicó una “codificación selectiva” y, con apoyo del software NVivo 2, se identificó la interacción entre las categorías analizadas y sus propiedades.

### **Introducción**

La situación económico-comercial que enfrentan las empresas mexicanas de la industria chocolatera se caracteriza por una reducción en su competitividad que se observa en la pérdida de empleo durante el período 2000-2005 (Villas, 2004), en el desplazamiento de las marcas nacionales por las extranjeras ya que, según la Asociación Nacional de Fabricantes de Dulces y Chocolates, en 1994 los industriales del país poseían 90 por ciento del mercado, y para 2002 sólo llegaban al 35 por ciento (Velazco, 2002). En este mismo año, el crecimiento de la producción de chocolate en México fue de 12.54 por ciento respecto al año anterior, y para 2003 se registró uno de los niveles más bajos, 7.40 por ciento. Las ventas de chocolate también presentaron un comportamiento similar: en 2002 el crecimiento fue de 15.6 por ciento y en 2003 de 4.53 por ciento (INEGI, 2005).

Ante esta panorámica, se pretendió conocer el significado que los gerentes le dan a estos factores y como inciden en la competitividad de sus empresas, así como en el desempeño empresarial de la industria, interpretado esto, a partir de los fundamentos teóricos de la perspectiva estratégica de la competitividad, ya que su ventaja competitiva depende de la estrategia que adopten (Porter, 1999, 2004). Por lo tanto, en un intento por alcanzar las ventajas requeridas por el sector industrial, los gerentes centran su atención en estrategias que permitan a sus empresas ser competitivas. De aquí la importancia de su habilidad y capacidad para aprovechar y explotar los recursos que poseen, y así desarrollar las estrategias que les brinden la oportunidad de enfrentar a sus competidores o las situaciones del entorno (Hernández, 2000).

Con este sentido se construyó el marco teórico de la investigación por lo que se seleccionó literatura de la competitividad de las organizaciones desde dos enfoques: uno fue el de estructura, basado en la organización industrial (Porter; 1980, 1985); y el otro fue el de recursos y capacidades propuesto por Wernerfelt (1984) y Barney (1991) (en Fong, 2005). En el primer enfoque, la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, dado que las fuerzas externas, por lo general, afectan a la empresa en el sector industrial al que pertenece y a sus distintos recursos y capacidades; por lo tanto, su estructura económica determina la competencia en su sector industrial, reflejada en el comportamiento de sus competidores (Porter, 1982). El segundo enfoque se refiere a los recursos individuales de una organización. Wernerfelt (1984), basado en la teoría económica de Penrose (1959), vio a las compañías como una colección de recursos, más que poseedoras de posiciones de mercado. Este enfoque se ha extendido al ámbito del análisis estratégico a partir de su identificación en el desarrollo estratégico de una empresa (Rumelt, 1984, en Lowson, 2003).

Esta base teórica se empleó para construir la entrevista cara a cara aplicada a los gerentes de las empresas seleccionadas, que permitiera explicar su

comportamiento estratégico ante la dinámica de la industria chocolatera, que fueron los resultados más importantes del estudio (Steve Taylor y Robert Bogan en Álvarez-Gayou, 2003).

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

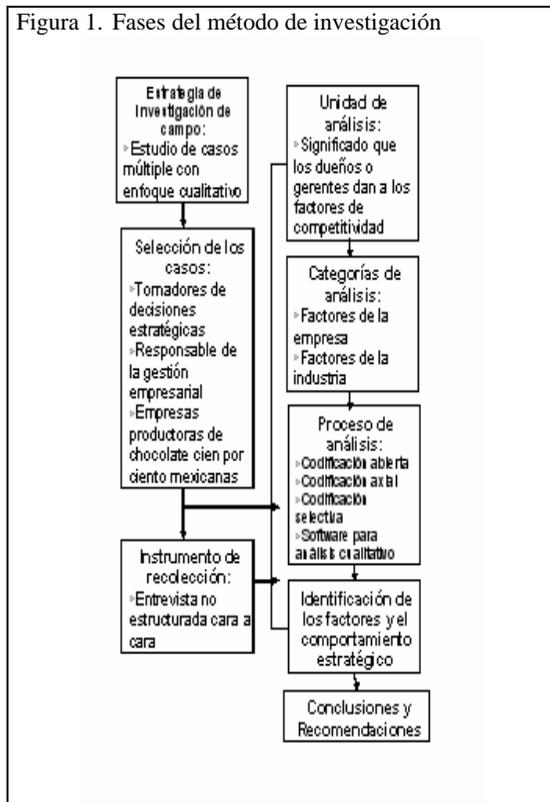
Considerando a Hill y Mc Gowans (1999) quienes señalan que una “investigación en las empresas pequeñas puede ser realizada de mejor manera a través de un acercamiento cualitativo que incluya la observación participativa, estudios de caso, entrevistas a profundidad y el empleo de la documentación”, se eligió como estrategia de investigación el estudio de caso que se definió como “un examen completo, comprehensivo, sistemático, y profundo de un evento contemporáneo que tiene lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo dentro de las organizaciones” (Denzin y Lincoln 2002, en Torres, Jiménez y Rojas, 2006). Esta estrategia permitió, a través de la concentración de eventos específicos, identificar detalladamente los procesos iterativos que tuvieron lugar en el problema de investigación. Yin (1994), por su parte, afirma que la validación de esta estrategia de investigación puede ser vista en cuatro niveles de pruebas que permiten constatar la calidad del diseño, y son: constructo para validar la estructuración, validación interna, validación externa y confiabilidad (ver tabla 1).

Tabla 1. Validez y confiabilidad del estudio caso como método de investigación		
<i>Prueba</i>	<i>Táctica</i>	<i>Etapas de la investigación</i>
Constructo de validación	Uso de múltiples recursos de evidencia. Establecimiento del encadenamiento de la evidencia. Revisión del borrador del reporte del estudio de caso.	Recolección de datos Recolección de datos  Composición
Validación interna	Diseño de un patrón de correspondencia. Construcción de la explicación. Análisis de series de tiempo.	Análisis de datos  Análisis de datos Análisis de datos
Validación Externa	Uso de replicación lógica en los estudios multi-caso	Diseño de la investigación
Confiabilidad	Uso del protocolo del estudio de caso. Desarrollo de la base de datos.	Colección de datos Colección de datos

Fuente: Yin (1994).

El proceso de un estudio de caso descrito por Yin (1994) presenta una tipología y describe una replica lógica, donde es esencial el análisis de casos múltiples. Con frecuencia las fases del proceso de construcción de teoría se realizan desde un estudio de caso como se identifica en la literatura. Así, con la finalidad de comprender la naturaleza y complejidad de los negocios, y a través de una primera entrevista con informantes clave, se recolectó información sobre la percepción que tienen de su acción y rol en el diseño de estrategias para lograr ventajas competitivas (Stone, 1978; Benbasat, 1984; Yin, 1984; Bonoma, 1985 en Benbasat et al. 1987). Posteriormente, se seleccionaron los casos de estudio, se elaboró el instrumento de recolección de datos, se identificó la unidad de

análisis y se procedió al análisis de la información como se muestra en la figura 1.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Yin, 1994; Horta y Jong, 2002; Glaser y Strauss, 1967.

## DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### Supuesto teórico y categorías de análisis

El estudio de los factores que inciden en la competitividad y el comportamiento estratégico que asumen las empresas productoras de la industria chocolatera, implica un alto grado de complejidad por la cantidad de variables y procesos que en él confluyen, por tal motivo se estableció el siguiente supuesto teórico:

Una empresa es competitiva cuando genera un proceso interactivo entre sus estrategias (recursos y capacidades) y el entorno (social, macroeconómico, industrial), que le permiten obtener una rentabilidad sostenida, acorde con el patrón de competencia de la industria (Horta y Jung, 2003).

De este supuesto se derivaron dos categorías de análisis.

1. Factores de la empresa: asociados a las estrategias de la organización y vinculados con su capacidad para definir e implementar acciones tendientes a incrementar el valor del producto por unidad de recursos, o modificar las estructuras del mercado a su favor para alcanzar una rentabilidad sostenida y adecuada al patrón de competencia sectorial.

- Factores de la industria: caracterizan el ambiente competitivo que enfrentan directamente las empresas; es decir las fuerzas económicas y sociales que influyen en su desempeño, y son clave en los sectores industriales donde compiten, ya que las características del sector se reflejan en las reglas del juego competitivo y en las estrategias potencialmente disponibles para la empresa.

### Selección de los casos de estudio y estrategia de recolección de datos

La determinación del grupo estudiado se basó en la pregunta de investigación (Laperrière, 1997 en Raymond, 2005), por lo que fue importante identificar a los tomadores de decisiones en las organizaciones. Por lo que, el estudio de caso múltiple transversal se consideró el método más adecuado para obtener una respuesta válida al cuestionamiento de la investigación ya que se abordaba un fenómeno contemporáneo en un contexto real (Yin, 1999). Para asegurar que la información colectada permitiera dar cumplimiento al objetivo de investigación, se desarrolló un protocolo como lo recomienda Yin (1999) (ver tabla 3).

Tabla 2. Protocolo de investigación: Factores que inciden en la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del Distrito Federal

Actividad	Descripción
Pregunta de investigación	¿Cuáles son los factores que en opinión de los gerentes incidieron en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas productoras de chocolate del Distrito Federal, durante noviembre 2004 a junio de 2005, y que permiten explicar el comportamiento estratégico de las empresas ante la dinámica de la industria chocolatera?
Método de investigación	Estudio de caso múltiple de cohorte transversal realizado durante noviembre 2004 a junio 2005.
Suceso crítico	Factores que inciden en la competitividad de los casos estudiados
Elementos de selección de casos	Criterios internos: micro empresas productoras de chocolate, con capital cien por ciento mexicanas ubicadas en el Distrito Federal. Criterios externos: micro empresas afectadas por los cambios del entorno comercial y económico en el que se desempeñan.
Acceso a los casos	Se identificaron las empresas que cubrieran las características establecidas y se inició contacto con los gerentes quienes autorizaron las entrevistas.
Instrumento de recolección	Entrevista cara a cara semiestructurada empleada para obtener información relacionada con: innovación, tendencias de mercado, canales de distribución, actividades mercadológicas, cliente, competencia, proveedores y ambiente externo.
Tipo de análisis	Método de análisis propuesto por la <i>grounded theory</i> .

Fuente: Elaboración propia con base en Kelliher, 2005.

Como se observa, en este protocolo se incluye la pregunta de investigación, la información relevante que debe colectarse para el estudio, así como la forma de análisis de los resultados. Esto permitió sistematizar la evidencia y asegurar la confiabilidad, reduciendo cualquier percepción equivocada de las etapas de investigación. De esta forma, el estudio de caso dio a conocer el significado que los empresarios le daban a los factores que impactan la competitividad de sus empresas, y así entender su relación con el comportamiento estratégico que adoptan ante la dinámica de la industria chocolatera.

Para lograr objetividad y homogeneidad de la información obtenida, se procuró que los casos estudiados tuvieran características semejantes, tanto las empresas, como los gerentes que fueron informantes clave. En cuanto a las empresas, se tomaron en cuenta sus recursos, mercados y productos, tales como: que su actividad principal se ubicara en la elaboración de chocolate, por lo que se excluyeron las comercializadoras o procesadoras de cacao; que fueran empresas mexicanas; y que desempeñaran sus actividades en el Distrito Federal. Para garantizar la confidencialidad del estudio, se clasificaron como empresa A, B, C, D, E, y F; y se presentan en la tabla 3 según su rango de ventas.

Tabla 3. Caracterización de los casos

Nombre	Año de fundación	Rango de ventas (pesos mexicanos)
Empresa A	1965	De 60,001 a 110,000
Empresa B	1954	De 10,001 a 60,000
Empresa C	1939	De 110,001 a 160,000
Empresa D	1946	De 110,001 a 160,000
Empresa E	1983	De 110,001 a 160,000
Empresa F	1939	De 110,001 a 160,000

Fuente: Elaboración propia con base en información reportada en el SIEM. Recuperada el 26 de mayo de 2005 de <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del tres de diciembre de 1993, aquellas empresas que sus ventas anuales sean hasta 900,000 pesos mexicanos, se clasifican como micro empresas; por lo tanto, las seis empresas de este estudio se ubican en este rubro. Los informantes clave seleccionados fueron los gerentes tomadores de decisiones estratégicas y responsables de la gestión empresarial.

Después de seleccionar los casos y los informantes clave, se elaboró una guía de entrevista a partir de las siguientes preguntas generales: ¿cuáles son los factores internos que inciden en la competitividad de la empresa? y ¿cuáles son los factores a nivel industria que afectan la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del Distrito Federal? Esta guía se dividió en dos secciones: en la primera se indagaron los factores de la empresa (recursos y capacidades) que los gerentes consideran en el diseño de sus estrategias; y en la segunda se integraron los factores de la industria, tales como: competencia y condiciones del ambiente externo que repercuten en el diseño y ejecución de sus estrategias. El análisis de las respuestas se realizó considerando el método de enfoque cualitativo, *grounded theory*, que se explica enseguida.

### ***Grounded theory* como procedimiento de análisis**

Este procedimiento\* de análisis cualitativo emplea entrevistas semiestructuradas a profundidad y el método inductivo para describir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones, partiendo directamente de los datos y no de supuestos a priori, derivados de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes (Glaser y Strauss, 1967). El procedimiento consistió en la codificación de datos empíricos

---

\* Originalmente la *grounded theory* se define como método de análisis (Glaser y Strauss, 1967), sin embargo en esta investigación se consideró como procedimiento.

a partir de palabras derivadas de incidentes, ocurrencias o sucesos expresados por los entrevistados que, posteriormente, se agruparon en categorías, conceptos o constructos para, de aquí, identificar interrelaciones entre una y otra categoría.

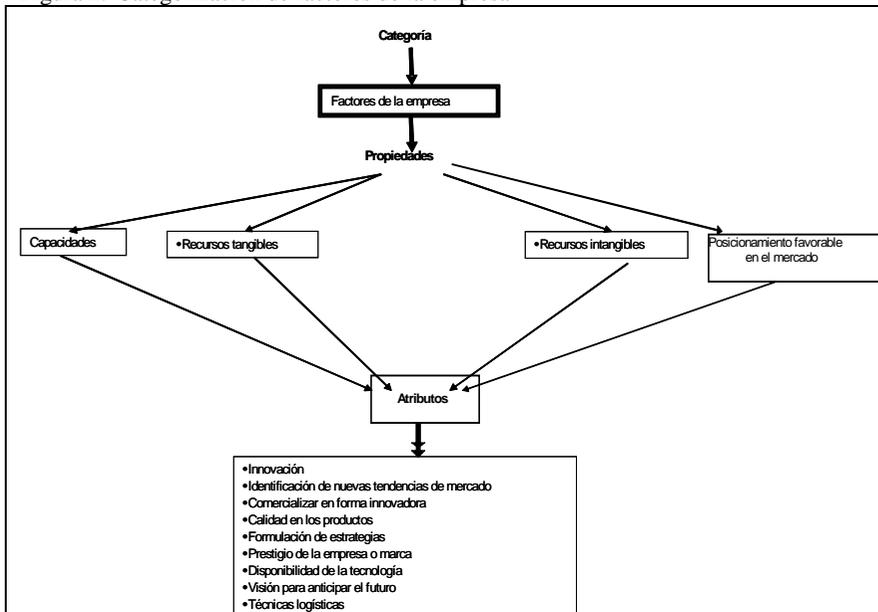
➤ **Categorización**

Con base en la revisión teórica de los enfoques del análisis de la competitividad, se establecieron las propiedades de las categorías *factores de la empresa* y *factores de la industria*, que se caracterizaron por ser condiciones o consecuencias del desempeño de las empresas chocolateras del Distrito Federal en relación con sus capacidades y recursos, o con las situaciones que enfrentaban en la industria a la que pertenecen.

1. *Factores de la empresa, propiedades y atributos*

Para el análisis de esta categoría se seleccionaron como propiedades a las capacidades, recursos tangibles e intangibles y posicionamiento favorable de la empresa en el mercado. De aquí se derivaron los atributos de la categoría que fueron: innovación en la oferta del producto para adaptarla a las necesidades del cliente, identificación de nuevas tendencias de mercado, comercialización innovadora, calidad en los productos, experiencia en la formulación de estrategias, habilidades del personal para desarrollar productos adecuados a las necesidades del cliente, prestigio de la empresa o marca, disponibilidad y aprovechamiento de la tecnología, visión para anticipar el futuro de la empresa, y uso eficaz de técnicas logísticas (ver figura 2).

Figura 2. Categorización de factores de la empresa

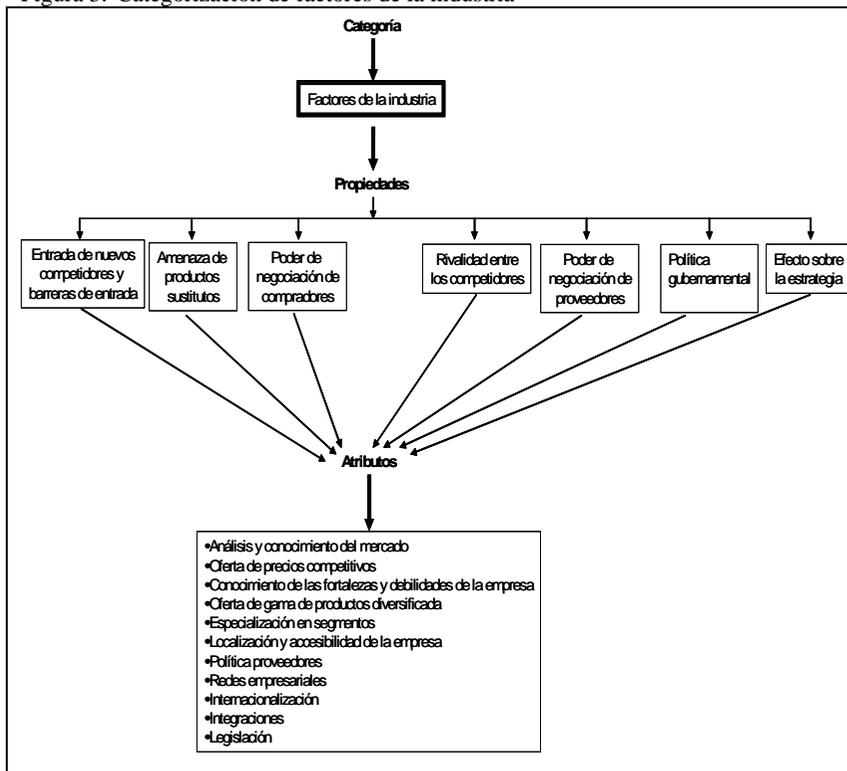


Fuente: Elaboración propia

## 2. Factores de la industria, propiedades y atributos

En el análisis de esta categoría se tomó en cuenta el enfoque de la teoría de mercado que indica que, en un país, el éxito de una industria se ve afectado por el ambiente que la rodea; lo que determinó la selección de las propiedades y factores a analizar. Por lo que se consideraron: entrada de nuevos competidores y barreras de entrada; la amenaza de productos sustitutos; el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de compradores; la rivalidad entre competidores; la política gubernamental; y el efecto que ejercen en la estrategia. Las propiedades de la categoría de los *factores de la industria* son: análisis y conocimiento del mercado; oferta de precios competitivos; conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa; oferta diversificada de productos; especialización en segmentos; localización y accesibilidad de la empresa; política de proveedores; pertenencia a grupos, asociaciones o redes empresariales; internacionalización de la empresa; integraciones horizontales, verticales o diagonales; y legislación (ver figura 3).

Figura 3. Categorización de factores de la industria



Fuente: Elaboración propia.

### ➤ **Codificación**

Con el propósito de identificar las características y relaciones de los datos obtenidos en las entrevistas, la codificación, encaminada a revelar similitudes y contrastes entre los datos, fue tres tipos de codificación: abierta, axial, y selectiva; con el empleo del software de análisis cualitativo Nvivo 2.

### 1. Codificación abierta

Su objetivo fue iniciar una indagación e interpretación provisional; es decir, a partir de la técnica conocida como *pattern-matching*, se comparó el patrón basado en la teoría, con los derivados de las opiniones de los gerentes de las empresas mencionadas; por lo que fue necesario realizar una búsqueda activa y sistemática de propiedades, y un registro de las notas de análisis e interpretación de las ideas que surgieron durante la codificación (ver ejemplo, figura 4).

Figura 4. Codificación abierta: empresa F

**Entrevistado: Gerente General**

**Empresa F**

El principal problema es el monopolio de la adquisición de la materia prima debido al acaparamiento que hacen de ésta las grandes empresas. Además, el precio del azúcar en México es el doble del que se paga en Sudamérica, y no se permite la importación del azúcar.

La distribución se realizan a través de tiendas de mayoreo y menudeo, y la presencia de los productos en los Estados de la República se logra mediante los agentes de venta. Se ha decidido no incluir en el canal de distribución a las tiendas y cadenas de supermercados debido a las condiciones de venta que se manejan.

En cuanto a la estrategia de establecimiento de precio, se busca hacer ajustes en cuanto a éste con la presentación de modo que se ajuste al presupuesto del niño y del transeúnte. Aunque un aspecto muy importante es la calidad de sus productos.

También hacemos innovación del producto en cuanto al tamaño para buscar una presentación más atractiva, es decir se incluye en el empaque del producto más cantidad de producto (presentaciones más pequeñas) pero los mismos kilogramos.

Fuente: entrevista empresa F

Este procedimiento requirió la transcripción de las entrevistas en formato de texto para, posteriormente, distinguir los párrafos según su naturaleza; así, las opiniones vinculadas a los factores de la empresa se seleccionaron en amarillo, y los relativos a factores de la industria en verde (ver figura 3). Con el apoyo del software NVivo 2.0 se relacionaron párrafos y códigos creados para obtener los resultados preliminares de la codificación abierta (ver figura 5).

Figura 5. Codificación abierta del caso A: “factores de la empresa”

NVivo revision 2.0.163

Project: Chocolate 2 2 2

DOCUMENT CODING REPORT

Document: Empresa B

Description:

Caracterización: se dedica a la fabricación de chocolate y dulces, inició sus operaciones en 1939. Cuenta con un capital contable de 5,001 a 10,000 (miles de pesos). El rango de sus utilidades se ubica entre los 12,001 y 30,000 (miles de pesos, en el último año). El personal ocupado es de 300. Su ámbito de operación es nacional.

Node: (1) /Factores de la empresa  
Passage 1 of 8 Section 0, Para 8, 58 chars.

8: Esta es una empresa familiar que pertenece a un consorcio.[1]

[1] Internal DB: El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas (Mintzberg et al, 1999).

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

## 2. Codificación axial

Por medio de un análisis intenso de cada categoría, este tipo de codificación reveló las relaciones existentes entre sus propiedades y atributos, lo que exigió que se elaboraran dos matrices de análisis. La primera correspondió a la categoría “factores de la empresa” y se integró por cuatro propiedades y diez atributos (ver tabla 4).

Tabla 4: Matriz de análisis “factores de la empresa”

Atributos \ Propiedad	Capacidades	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Posicionamiento favorable en el mercado
Innovación				
Identificación de nuevas tendencias de mercado				
Comercialización de manera innovadora				
Calidad en los productos				
Formulación de estrategias				
Prestigio de la empresa o marca				
Disponibilidad y aprovechamiento de la tecnología				
Visión para anticipar el futuro de la empresa				
Técnicas logísticas.				

Fuente: Elaboración propia con base en la categorización

La matriz de la categoría *factores de la industria* se integró por las siguientes siete propiedades y once atributos como se presenta en la tabla 5.

Tabla 5: Matriz de análisis “factores de la industria”

Propiedades \ Atributos	Entrada de nuevos competidores y las barreras a la entrada	Amenaza de productos sustitutos	Poder de negociación de los compradores	Rivalidad entre los competidores existentes	Poder de negociación de los proveedores	Política gubernamental	Efecto sobre la estrategia
Análisis y conocimiento del mercado							
Oferta de precios competitivos							
Conocimiento de fortalezas y debilidades de competencia							
Oferta de una gama de productos diversificada							
Especialización en segmentos							
Localización y accesibilidad de la empresa							
Política proveedores							
Redes empresariales							
Internacionalización							
Integraciones							
Legislación							

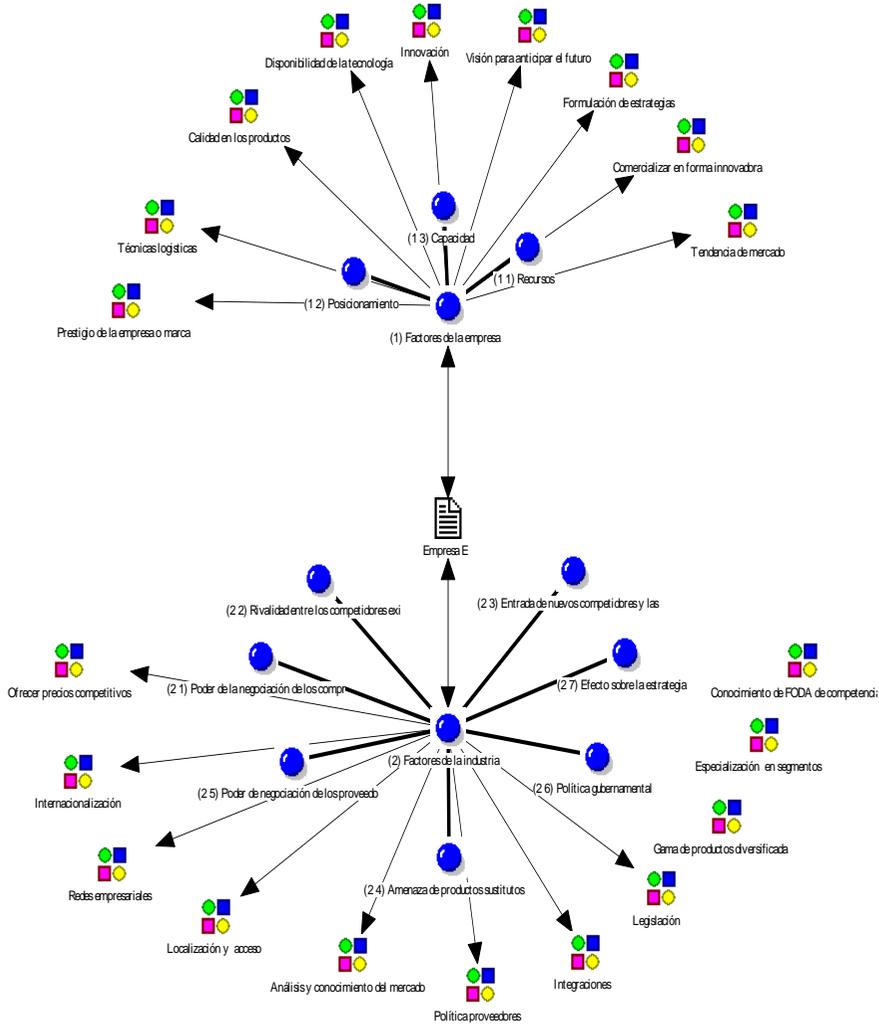
Fuente: Elaboración propia con base en la categorización.

Al identificar las relaciones e interacciones entre las categorías, propiedades y atributos, fue posible determinar los aspectos de evaluación que afectaban, directamente, a cada una de las empresas. Dado que no todos los gerentes consideraron los mismos factores como determinantes o influyentes en su competitividad, cada empresa requirió de su propio esquema.

### 3. Codificación selectiva

El software NVivo 2.0 apoyó en la elaboración de matrices de intersección de los factores de la empresa y de la industria, lo que permitió identificar los recursos y capacidades considerados por los directivos en la formulación de estrategias, que se interrelacionaron con los factores de la industria (ver figura 6).

Figura 6. Codificación axial: factores de la empresa y de la industria, empresa E.



Fuente: Elaboración propia con base en el software NVivo 2.0

La información obtenida en la codificación axial permitió determinar los factores que cada uno de los gerentes entrevistados consideró tenían impacto en la competitividad de sus empresas, y se observaba la relación que existía entre uno o varios atributos y las propiedades o dimensiones del análisis.

## DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS PROPUESTA

Con base en las codificaciones axial y selectiva se identificó que, a partir de la perspectiva estratégica de la competitividad, los factores que incidían en la competitividad de las empresas se relacionaron con las propiedades: capacidad de innovación, recursos tangibles e intangibles y posicionamiento. A nivel industria se consideraron: entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores y de proveedores.

De los factores de la empresa destaca:

- La *capacidad de innovación* se orientó en dos vertientes, la primera de ellas correspondió a la distribución y la segunda a los atributos del producto. La primera para garantizar que las empresas posean eficientes canales de distribución que les permitan abarcar mercados mayoristas y minoristas.
- En relación con los *recursos tangibles*, los empresarios mencionaron que la falta de recursos económicos y equipo de reparto dificulta la distribución, que les permita el acceso a canales detallistas. Con el propósito de reducir costos de mano de obra y atender las demandas de temporada alta, los empresarios emplean como estrategia la contratación eventual de personal operativo.
- La información del consumidor y del mercado, la experiencia del personal operativo, son los *recursos intangibles* que emplean las empresas para hacer frente a las fuerzas externas que enfrentan. Además, otros recursos intangibles que impactan la calidad del producto son higiene, experiencia del personal, vocación y servicio.
- Las empresas tienen un *posicionamiento favorable* en el mercado cuando enfatizan la calidad de sus productos, y el eficiente uso de las técnicas logísticas.

En las empresas estudiadas esto son factores clave que, según los directivos y gerentes, inciden en la competitividad. Por otro lado a nivel industria destaca que la *entrada de nuevos competidores* impacta, principalmente por que las trasnacionales poseen estrategias agresivas de comercialización y ventajas de capital que les permiten ofertar productos a precios competitivos, que trae como consecuencia otros factores, que se detallan a continuación.

De los factores de la industria destaca:

- La amenaza de los *productos sustitutos* hizo que los empresarios se enfoquen al conocimiento de las tendencias del mercado, y oferten productos diversificados para que el consumidor no prefiera frituras u otro tipo de golosinas en temporada de calor.
- Algunas estrategias que emplean los empresarios para reducir el *poder de negociación de los consumidores* son el cumplimiento de las expectativas de

precio y calidad del producto, la diversificación de presentaciones y nichos de mercado. Y el bajo *poder de negociación de los proveedores* impide que adquieran la materia prima (cacao) en el mercado de futuros, por lo que su acceso a este grano es a un precio mayor, situación que impacta desfavorablemente en el precio final de sus productos.

- Las empresas estudiadas no tienen capacidad para reducir el efecto de *la política gubernamental* (los impuestos arancelarios de la materia prima, precios de importación de los productos terminados) que impacta en los precios del cacao, leche en polvo, azúcar.

Identificar los factores de la empresa y de la industria, que en la percepción de los directivos y gerentes influyen en la competitividad de las empresas, permitió caracterizar el comportamiento estratégico que asumen las empresas estudiadas. Mismos que permitieron determinar que:

1. El comportamiento estratégico innovador, se observó en dos empresas, ellas marcan las pautas de las tendencias del mercado con la creatividad en el desarrollo de sus productos y en los mecanismos de distribución en mercados internacionales, elementos determinantes para alcanzar una posición estratégica dentro de la industria
2. El comportamiento estratégico de seguidor, se manifestó en tres empresas, quienes realizaron modificaciones a la presentación del producto, tanto en diseño como en tamaño, para seguir el precio impuestos por los líderes del mercado.
3. El comportamiento estratégico adaptativo, que deriva del conocimiento de los nichos del mercado, es la base para instrumentar estrategias comerciales únicas y posicionarse con éxito en el mercado meta. Este comportamiento sólo lo asume una empresa.

### **Propuesta**

Considerando la realidad de los casos de estudio, la propuesta se encaminó a ayudar a los empresarios para que aprovechen las oportunidades que un mercado abierto puede brindarles, y consistió en una alianza estratégica y comercial que les permitiera emplear de manera integrada sus recursos y capacidades. Con esta alianza se pretende generar un sistema de cooperación entre las empresas para reducir los costos en la obtención de materia prima, así como mejorar sus canales de distribución, que se refleje en la distribución de sus productos en mercados extranjeros.

## CONCLUSIONES

El empleo de la *grounded theory* como procedimiento de análisis de los datos cualitativos, permitió conocer el significado que los directivos y gerentes dan al comportamiento del mercado de la industria del chocolate. Además, por medio de la comparación de los casos, se observó que su comportamiento estratégico está determinado por la capacidad de negociación tanto con los proveedores como con los clientes. En los resultados del análisis destaca que el costo de la materia prima y los diferentes insumos que intervienen en la elaboración de sus productos es un factor de la industria que incide significativamente en su competitividad.

Para lograr sobrevivir ante la entrada de empresas transnacionales con mayor capacidad de negociación, ellos han adoptado una mejor coordinación, basado en la confianza, a través de acuerdos comerciales entre las empresas para compartir recursos como materia prima, maquinaria y el equipo de distribución (en otros). En consecuencia las empresas de la industria chocolatera mexicana han desarrollado alianzas con el sector agropecuario del cacao para el mejor aprovechamiento del grano y la reducción de costos en su adquisición, pero las prácticas monopólicas de las empresas transnacionales ponen en peligro el éxito de los acuerdos que entre ellos ha existido, por otro lado, la competencia extranjera ha estado adquiriendo a las empresas de la industria lo que pone en duda a los directivos y gerentes la conveniencia de seguir en el mercado.

Los informantes reconocieron que el éxito de las empresas radica en una mayor participación en los mercados nacionales, en su fortalecimiento como productores en el largo plazo, en el aprovechamiento de la calidad y tradición de los chocolates mexicanos y en su futura participación en los mercados internacionales, en el último rubro, destaca que la experiencia en exportación de una de las empresas estudiadas, ha sido vista por las demás como una estrategia muy arriesgada, por lo que no ha sido compartida y menos adoptada. La producción artesanal del chocolate en dos de las empresas ha sido el recurso difícil de imitar, de adquirir y escaso, con base en el cual se han desarrollado innovaciones tanto en proceso de producción como en el producto y el empaque. Las estrategias que han emprendido las empresas estudiadas, no han sido imitadas por la competencia extranjera ya que el mercado al que se dirige el producto es consumo masivo y al menor costo, mientras que las empresas estudiadas se dirigen al mercado tipo *gourmet*, lo que les ha permitido soportar las desventajas que las tarifas arancelarias y los trámites administrativos en las aduanas que aumentan los precios de los insumos.

Con los resultados de la investigación y conociendo la percepción de los directivos y gerentes se puede concluir que las empresas de la industria chocolatera presentan deficiencias que restringen su inserción en los mercados internacionales como consecuencia de las distorsiones e incongruencias arancelarias para la adquisición de la materia prima, tácticas desleales de empresas de capital extranjero y compleja normatividad que incrementa los costos administrativos y limita las ventajas de la apertura comercial, generado

una reducción de empleos y cierre de empresas, lo que incentiva su salida al extranjero.

El procedimiento de análisis empleado permitió conocer elementos relacionados con el significado que los entrevistados otorgan a los factores que afectan su competitividad: a) deficiencias en la infraestructura de distribución de los productos y en los procesos de logística de aprovisionamiento de los insumos; b) procedimientos aduanales complejos y costosos para las MiPyMEs de la industria; c) altos costos de los suministros energéticos; d) escasa disponibilidad de financiamientos y acceso a créditos con tasas de interés competitivas; e) poca investigación y desarrollo tecnológico para el mejoramiento y aprovechamiento del grano del cacao, y del proceso de fabricación del chocolate; y f) destaca el factor humano que posee niveles de especialización y productividad laboral considerados como óptimos para el desarrollo de la industria. A través de este procedimiento se tuvieron los logros y ventajas siguientes.

Logros:

1. Permitió fundamentar los factores que, desde la perspectiva estratégica de los empresarios de la industria inciden en la competitividad.
2. Propició estudiar a las empresas en su ambiente natural y buscó obtener la experiencia de los directivos, a través de su conocimiento de las circunstancias que viven día a día.

Ventajas:

Se pueden señalar en cuanto al empleo de la *grounded theory* como procedimiento de análisis:

1. La acciones encaminada a la coordinación de los diferentes agentes que participan en la cadena productiva de la industria del chocolate en México son los determinantes de su competitividad, por lo que se requiere de una revisión exhaustiva de elementos teóricos que sirvan de fundamento para la elaboración de las categorías de análisis más allá de modelos que busca medir variables.
2. La sistematización del método propuesto por *Glasser y Strauss*, permite dar confiabilidad y validez a investigaciones de tipo cualitativo en el área de negocios, para que otros investigadores puedan utilizar los procedimientos y herramientas para interpretar fenómenos desde el sentido y significado de los propios actores.
3. Propicia la interpretación de la realidad observada con base en modelos teóricos que si bien establecen la relación entre las variables, no permiten explicar porque son interpretadas por los actores y que significado tienen dentro del contexto natural que lo viven y como ellos implementan estrategias a partir de los recursos y capacidades que consideran valiosos para actuar y responder ante la dinámica de la competencia y la estructura de la industria.
4. La flexibilidad del procedimiento de análisis, es una ventaja para el investigador ya que constantemente esta reconfigurando su objeto de estudio en función de la interpretación que se hace de la realidad observada por quienes la viven.

## **Bibliografía**

Contreras, L. M. (s/f). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* . Strauss, Anselm y Corbin, Juliet. (2002). Bogotá. Colombia. (2a. ed.).CONTUS. Editorial Universidad de Antioquia.

Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory.* Estados Unidos de Norteamérica: Academic Press.

Feagin, J. R., Orum, A. M. y Sjoberg G. (1991). *A case for the case study.* Estados Unidos de Norteamérica: The University of North Carolina Press.

Glaser y Strauss (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research.* Mill Valley, CA: Sociology Press.

Horta, R. y Jung, A. (2002, Junio). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. *Revista electrónica FCE*, Universidad Católica. Recuperado el 23 de Noviembre de 2005. <http://www.ucu.edu uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE>

Kelliher F. (2005). Interpretativism and the pursuit of research legitimisation: an integrated approach to single case design. *Electronic Journal of Business Research Methods.* Volume 3 Issue 2, 123-132.

Miles, M.B. y Huberman, M.A. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. *The qualitative report.* Vol. 2, No. 4. Recuperado el 15 de noviembre de 2005 de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>

Strauss, A. y Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research.* Estados Unidos de Norteamérica: Sage Publications, Inc.

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Bogotá. Colombia. (2a. ed.).CONTUS. Editorial Universidad de Antioquia. 341 p., en: <http://mar4.spaces.live.com/PersonalSpace.aspx>

Valles M., M. S. (2000). *La grounded theory y el análisis cualitativo asistido por computadora.* Métodos y Técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universal Textos.

Welsh, Elaine (2002, mayo). Dealing with data: using Nvivo in the qualitative data analysis process. *Forum: Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [on line Journal]. Recuperado en noviembre de 2004 de <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>

Wilson, S. K. (2004). Relating categories in grounded theory análisis: using a condicional relationship guide and reflective coding matrix. *The qualitative report*. Vol 9, No. 1, 113-126. Recuperado el 28 de noviembre de 2005 de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR9-1/wilsonscott.pdf>

Yin, K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury park, CA: Sage Publications.