

Chocolín se va de viaje.

Chocolín es una empresa familiar del sector alimentario dedicada a fabricar y vender productos derivados del cacao. La constante en todas sus actuaciones viene dada por su inusual dimensión humana, su extraordinaria capacidad de trabajo y su especial preocupación por la búsqueda continua de la calidad, con las mejores materias primas; lo cual proporciona productos que nos ofrecen un verdadero "placer" al disfrutar de su selecto sabor.

La andadura de la empresa comienza en 1880 cuando una rica terrateniente de la "Ermita de San Antonio", Doña Charo Ortuño Colín, decide adoptar el oficio de chocolatera. En realidad, muchos emprendedores de la época decidieron adentrarse en esta actividad. Si algo caracterizaba aquellos tiempos era la estabilidad de las reglas del juego. Hasta 1940 los grandes hitos eran totalmente previsibles. Cada fábrica tenía la exclusividad en cada pueblo. Los cambios tecnológicos eran comunes para todos ya que se centraban en generalidades como la llegada de la electricidad a la zona o la compra de un camión que sustituía a los carros de tracción animal. Incluso, se dieron etapas con cupos de producción. No obstante, ya en aquellos tiempos, Chocolín empezó a introducir su impronta. En 1929 empieza a canalizar sus ventas a través de comercios en vez de hacerlo directamente a las casas y familias consumidoras.

A partir de los años sesenta, los tiempos cambian y la forma de operar también. Lógicamente, las exclusividades de cada fabricante dejan de respetarse y la empresa, poco a poco, van ampliando su mercado a las provincias limítrofes de Albacete, Murcia y Valencia. Esto obliga a construir una nueva fábrica, con un moderno equipo de moldeo y desmoldeo automático, a la que se traslada todo el proceso productivo. Con ello, Chocolín no sólo aumenta la producción sino que también mejora la calidad y aumenta su gama de chocolates.

A mediados de los años setenta la empresa ya era muy conocida en el ámbito nacional. Pese a las continuas ampliaciones y mejoras, la expansión comercial alcanzada y las consecuentes exigencias del volumen de ventas, hace necesaria una total reestructuración de la plana que le lleva a instalar, en una primera fase, un segundo equipo de moldeo y desmoldeo, y en una segunda fase a montar la más moderna fábrica española de chocolate.

Pero el verdadero problema estratégico surge a finales de los ochenta. Hasta este momento la rivalidad era con empresas de la misma localidad o empresas nacionales que eran perfectamente conocidas y previsibles. A partir de ese momento, irrumpen otros competidores extranjeros con productos muy apetecibles. Se extienden por toda la geografía superficies comerciales extranjeras (PRYCA, Continente,...) y nacionales (Mercadona, El Corte Inglés,...) que facilitan la entrada de productos foráneos. Además, penetran empresas como IKEA que alteran radicalmente la forma de competir e imponen su impronta en el resto de sectores.

Chocolín era una empresa de éxito, pero sólo a nivel nacional. Fuera nadie los conocía y, por tanto, la internacionalización era una aventura bastante arriesgada y difícilmente acometible en aquellos instantes. Por tanto, la opción era bastante clara. A principio de los noventa decide evolucionar su línea de productos iniciando la comercialización de bombones, abriendo chocolaterías en todo el territorio y mejorando su campaña comunicacional ampliando la publicidad y enriqueciendo el logotipo y los envoltorios del producto. Pero pronto se dieron cuenta de que el camino obvio no era el apropiado. El aumento de la demanda de bombones, y los clientes de las chocolaterías no era suficiente para paliar el empuje de las empresas extranjeras y apuntalar el crecimiento de la corporación. Así que en 1994, siguiendo los pasos de grandes empresas españolas que se expandieron por Latino América, deciden adquirir una cadena de chocolaterías en Chile. La verdad es que nadie había hecho ningún estudio de viabilidad. Simple y llanamente se montaron al tren de la internacionalización porque tocaba y descarrilaron. La experiencia resultó catastrófica teniendo que traspasar las acciones un año más tarde a una empresa de aquél país por un precio testimonial.

Sin embargo, no había marcha atrás. Como decía la bisabuela "las personas tomamos decisiones todos los días, y éstas son las que nos definen. Unos se esconden y otros contraatacamos cuando podíamos habernos retirado. Pero la vida es así y de los errores se aprende". Las posibilidades de seguir creciendo en España estaban totalmente anuladas. La calidad de Chocolín, la inmensa cantidad de turistas que visitan nuestras costas y la fuerte apuesta publicitaria había conseguido que sus productos empezasen a ser conocidos en algunos países europeos. En esta línea, en 1996, y de manera serena, empieza a tantear el mercado portugués, francés, británico y alemán. Para ello, junto a otras empresas recurren a la figura del consorcio de exportación. En el 2003, aprovechando el empuje de los bombones de diseño y el chocolate sin azúcar, se crea el departamento de exportaciones dedicado específicamente a esta actividad.

Con él, las exportaciones se extienden a toda la Unión Europea, México y California y Nueva York en EE.UU. Gracias al éxito de estas exportaciones, en el 2005 se pone en marcha la filial comercial Chocolín Europa Ltd. Para atender el mercado europeo y la filial American Chocolín Inc. que distribuye los productos por Centro y Norteamérica. Y en el 2010, aprovechando una misión comercial de la Generalitat Valenciana comienzan las exportaciones a Asia a través del puerto de Shanghai.

El innegable éxito de estas actuaciones ha animado a Chocolín a apostar por una estrategia más comprometida con el mercado exterior. El establecimiento de plantas productivas que complementen las filiales de venta será el siguiente objetivo. De esta manera se tendrían tres unidades corporativas autónomas y con personalidad jurídica propia, una para Europa, una para América y otra para Asia. Todas ellas estarían controladas financieramente por la sede central situada en Villajoyosa pero tendrían plena libertad para adaptar los productos a los mercados locales, una política comercial propia e independencia en el área de producción. En esta línea ya está bastante avanzado el proyecto de la fábrica de Durango (México), y se está valorando la localización de la planta en Asia. Aunque el mercado presenta un potencial inmenso, el principal problema radica en la idiosincrasia de la zona, sobre todo en lo relativo a la tendencia a copiar. Pensemos que en algunos países se copia desde un teléfono, pasando por los frenos de un coche hasta la mayonesa de éxito o un jamón ibérico.

En base al enunciado se pide:

- 1.-¿Cuáles han sido los motivos que han llevado a Chocolín a internacionalizarse?
- 2.-Describa el proceso de internacionalización de la empresa.
- 3.-¿A qué enfoque estratégico de internacionalización asimilaría el planteamiento de Chocolín para el futuro?

Guía de discusión.

- 1.-¿Cuáles han sido los motivos que han llevado a Chocolín a internacionalizarse?

La tendencia de crecimiento natural de las empresas suele ser la concentración en el mismo producto y en el mercado nacional porque de esta manera crecen en lo que saben hacer para los clientes que ya conocen. No obstante, en los últimos tiempos, muchísimas empresas han emprendido la aventura internacional asumiendo un entorno general y específico totalmente distinto y unos clientes con idiomas, sensibilidades, gustos y costumbres diferentes que, en principio, les complica la existencia. Por tanto, por qué las empresas deciden salir de su país de origen y emprender la aventura internacional. Esto, normalmente, responde bien a factores asociados a condiciones difíciles en los mercados locales que empujan a salir al exterior; bien a factores asociados a la creencia de los directivos de que en el exterior existen ciertas oportunidades que hay que aprovechar; o bien a una combinación de ambos.

En el caso de Chocolín podemos apreciar distintos factores que le empujaron a tomar esta decisión.

En primer lugar, se aprecia que el factor detonante de todo el proceso es la saturación del mercado nacional derivado de la competencia de empresas extranjeras en el mercado doméstico, que limitan seriamente sus posibilidades de expansión.

No obstante, la saturación y la competencia foránea, por si solas, no explican la aventura inicial de la empresa. En realidad, el motivo que lleva a Chocolín a tomar esta decisión es un elemento subjetivo. En concreto, el efecto moda. En la década de los 90, muchas empresas líderes en el entorno nacional decidieron expandirse por el extranjero. Las bondades de sus actividades exteriores pronto incitaron a otras empresas a contemplar esta posibilidad. Además, la prensa especializada en temas de management apoyaba sin matices esta alternativa. Evidentemente, la internacionalización es una opción muy válida, pero con sus riesgos e inconvenientes. De las experiencias de los demás se puede aprender, pero difícilmente se puede trasladar una forma de actuar de una empresa a otra.

En la segunda experiencia, la internacionalización se sustenta en factores más objetivos. En concreto se pueden mencionar las siguientes:

-Motivos relacionados con el mercado. Es decir, la existencia en otros países de mercados poco explotados o con un gran potencial de crecimiento como China, India o Japón; o la flexibilidad ante cambios en la demanda derivados de la localización de la planta productiva en el entorno del consumidor.

-Motivos de eficiencia. En nuestro caso, la dimensión internacional se asocia a una mayor ocupación y posteriormente a un mayor tamaño que posibilita obtener economías de escala o de alcance, tanto en

producción como en distribución y marketing. Además, hay que tener en cuenta que las innovaciones tecnológicas en el área productiva o la reducción del ciclo de vida de los productos exigen incrementar el tamaño del mercado.

-Motivos relacionados con la existencia de ventajas comparativas importantes; sobre todo en la producción del chocolate en un país concreto. Es decir, la empresa trata de aprovechar los menores costes de los factores productivos que existen en otros países.

-Motivos de índole institucional. La actitud favorable y apoyo de las administraciones públicas en relación a la exportación e inversión en el extranjero.

2.-Describe el proceso de internacionalización de la empresa.

Como ya hemos puesto de manifiesto, la internacionalización es una opción de crecimiento que, aunque puede generar muchos beneficios, no está exenta de riesgos y obstáculos de diversa índole (financieros, comerciales, logísticos, culturales o legales). Por ello, el proceso de internacionalización suele llevarse a cabo a través de una serie de etapas, de manera secuencial, de modo que el paso de una de ellas a otra deriva del aumento de la experiencia adquirida en el mercado exterior e implica aumentar el nivel de recursos comprometidos y riesgos asumidos. Evidentemente, este es un modelo racional de afrontar el proceso. No obstante, hay que señalar que no todas las empresas se ajustan a este patrón, aplicando un modelo mucho más acelerado de internacionalización.

El proceso gradual de internacionalización, de menor a mayor compromiso, contemplaría las siguientes etapas:

- a) Exportación ocasional: en la que se atienden pedidos esporádicos del exterior de clientes no habituales y, por tanto, sin intencionalidad de internacionalización.
- b) Exportación experimental: en la que la empresa sondea de modo intencional la viabilidad del proceso.
- c) Exportación regular: en la que la empresa dedica parte de la capacidad productiva al mercado exterior.
- d) Filial o subsidiaria de Venta: que implica la realización directa de inversiones en el extranjero (recursos humanos, almacenes, inventarios, tiendas,...) y el control de tales actividades, convirtiendo a la empresa en multinacional.
- e) Filial o subsidiaria de producción: implica la realización de actividades de transformación en el exterior.

En la primera etapa de internacionalización, Chicolín inició el proceso por la filial de ventas. En esta etapa, la empresa sirve directamente al mercado exterior sin la intervención de intermediarios. Esto conlleva, como hemos indicado anteriormente, un considerable esfuerzo tanto en inversión directa como en actividades comerciales que de otro modo realizarían los agentes y distribuidores locales. Esta etapa incrementa los conocimientos y experiencia sobre el mercado en el que se actúa, pero también se presupone que se tiene una base fuerte de conocimientos sobre él. En nuestro caso, Chicolín actuó emulando a otras empresas, pero no conocía el mercado y por ello fracasó.

En la segunda etapa, parece aplicar un modelo más racional al valorar los pros y contras de cada opción. De este modo, inicia el proceso teniendo claro que quiere internacionalizarse pero con prudencia. Para ello, a través del consorcio sondea una serie de mercados que le darán la información necesaria sobre la viabilidad y características propias de cada mercado.

Con los conocimientos de esta etapa, decide adentrarse en la exportación regular. Para ello crea su propio departamento de ventas exteriores; lo que supone involucrar un mayor número de recursos para atender convenientemente a sus clientes.

En la etapa siguiente, crea unidades con personalidad jurídica propia dedicada a la venta en los países exteriores. Con ello, la empresa ya no sólo se preocupa de los problemas de producción y logística en el país de origen sino que aumenta su gama de actividades a la distribución y marketing en el mercado exterior.

La última etapa, la creación de filiales de producción, culmina su proceso de internacionalización consolidando su apuesta como empresa multinacional. Esta etapa es la de máximo compromiso por parte de la empresa por lo que no sólo intensifica los estudios relativos al mercado sino que también decide adoptar una estructura organizativa acorde con la diversidad geográfica de sus actividades.

3.-¿A qué enfoque estratégico de internacionalización asimilaría el planteamiento de Chicolín?

En función de la importancia relativa que se dé a la diversidad o a la interdependencia de las unidades exteriores, se suele distinguir entre el planteamiento estratégico multidoméstico y el planteamiento global.

Chocolín es una empresa multinacional en el sentido que opera en varios países ejerciendo el control sobre tales actividades a través de filiales. Dado que la estrategia que ha diseñado la empresa realza la diversidad de las distintas unidades operativas, sobre todo en los aspectos comerciales y de producción, podemos afirmar que el enfoque estratégico adoptado está más cercano del enfoque multidoméstico que del enfoque glogal.