



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR CHOCOLATERO SUIZO

Gabriela Mejía López

DIRECTOR

Alejandro Bello

CODIRECTOR

Emilio Huerta

Pamplona-Iruña

13 de junio del 2014

Índice

1. RESUMEN	2
2. PALABRAS CLAVE.....	2
3. INTRODUCCIÓN	3
4. CHOCOSUISSE	4
4.1. ¿Cuáles son principios de Chocosuisse?	5
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7
5.1. Definición de la industria chocolatera suiza.....	8
5.2. Nivel de concentración.....	10
5.3. Principales fuerzas competitivas	15
5.3.1. Análisis del Entorno General o PESTEL.....	15
5.3.2. Análisis del Entorno Específico o PORTER.....	25
5.3.3. Grupos estratégicos	38
5.4. Atractivo de la industria	39
6. CONCLUSIONES	40
7. BIBLIOGRAFÍA	41
8. ANEXOS	43

1. RESUMEN

La industria chocolatera suiza fue una de las primeras en este ámbito en todo el mundo que empezó a ser reconocida en todo el mundo desde principios del siglo XIX. Hoy en día, el chocolate suizo es percibido como símbolo de calidad y el negocio mueve enormes cantidades de dinero, con un ritmo de producción de millones de toneladas de chocolate al año, las cuales se destinan mayoritariamente a la exportación. No obstante, el éxito es difícil de mantener y lo bueno no dura para siempre. Sobre todo si nos encontramos en un entorno dinámico y cambiante el cual debemos estudiar para realizar las previsiones adecuadas.

En el presente análisis, estudiaremos las características sobresalientes de la industria chocolatera suiza para formarnos una idea del panorama actual y futuro de dicho sector.

2. PALABRAS CLAVE

Para el desarrollo de la investigación del tema tratado, se utilizarán los siguientes conceptos:

- **Análisis sectorial:** Es el examen programático y financiero, que incluye las condiciones de organización y operación de las entidades, que por la afinidad de sus funciones conforman un sector económico.
- **Exportaciones:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero. Salida de mercancías y de otros bienes, por la frontera aduanera de un país, incluidas las compras directas en el interior del país, efectuadas por las organizaciones extraterritoriales y las personas no residentes.
- **Schweizer Schokolade:** referido al chocolate suizo en Alemán.
- **Chocosuisse:** es la Unión Libre de Fabricantes Suizos de Chocolate que representa los intereses comunes de la industria chocolatera suiza.
- **Industria chocolatera suiza:** el mercado del chocolate en todas sus variedades compuesto por aquellas empresas que fabrican en Suiza productos a base de chocolate que son sustitutos cercanos los unos de los otros y que son destinados a satisfacer las necesidades del mismo grupo de clientes tanto en el mercado suizo como en el extranjero.

3. INTRODUCCIÓN

Asociar a Suiza con el chocolate es un cliché que refleja una realidad incuestionable: Suiza detiene el récord de consumo mundial de chocolate con 11,9 kg por persona al año. Esto equivale a que cada persona en Suiza come una tableta de chocolate de tamaño medio cada día del año. Le siguen Austria, Irlanda, Reino Unido, Noruega y Alemania. España ocupa la decimoctava posición en el ranking de consumo mundial de chocolate. Si bien China y la India están incrementando su consumo gracias al aumento del nivel de vida en dichos países.

Es además el mayor productor mundial de productos a base de chocolate, pero para llegar a esta posición se ha enfrentado durante mucho tiempo con Bélgica combatiendo por el título al mejor chocolate. Esta delicia es la excusa perfecta para degustar en cada temporada, festival, o región cada uno con sus propias especialidades dando lugar a toda una gran variedad. Por ejemplo, es común ver en Pascua los tradicionales conejos dorados de la marca Lindt & Sprüngli, compañía que figura entre los líderes mundiales del chocolate “premium”; el triángulo de Toblerone es inconfundible mientras que Nestlé produce marcas mundialmente conocidas, como Cailler y KitKat.

La factoría de chocolate más antigua y que todavía está en funcionamiento en Suiza fue establecida cerca de Vevey en 1819 por François-Louis Cailler (1796 - 1852). Pronto el chocolate iba a encontrar a sus mayores clientes y pioneros puesto que en los próximos años otros empresarios suizos abrieron sus empresas en territorio suizo, acrecentando la reputación del chocolate suizo, que pronto se convirtió en conocido en todo el mundo. Su mayor apogeo concurrió entre los años 1890 y 1920 llegando a conquistar el mercado mundial del chocolate, coincidiendo a su vez con la época dorada del turismo suizo. Así, "la pequeña Suiza" se convirtió en embajadora del chocolate suizo en el mundo entero, cuya reputación se debe no sólo a las cantidades exportadas sino también por su excelente calidad. (Chocosuisse).

El chocolate se ha considerado como un producto de lujo, el cual iba dirigido a una clientela extranjera rica. Debido a que el mercado suizo era demasiado pequeño para la venta del chocolate, tres cuartas partes de la producción total se exportaron a principios del siglo 20. Poco antes de la Primera Guerra Mundial Suiza llegó a controlar más de la mitad del mercado mundial del chocolate, extendiéndose por todo el mundo. Sin embargo, la

industria del chocolate experimentó una crisis tras la Segunda Guerra Mundial: la crisis económica global redujo la demanda mundial de chocolate. Además, las importaciones del azúcar y del cacao fueron complicadas, lo cual significa que el chocolate estuvo racionado entre los años 1943 y 1946. Durante la guerra, los artesanos chocolateros suizos abastecían a las tropas militares. El ejército suizo fue uno de los principales clientes que compraban chocolate en grandes cantidades y hasta hoy en día, el chocolate forma parte de las raciones diarias del ejército suizo.

En la década de 1950 la industria del chocolate suizo fue testigo de un nuevo auge debido a que el chocolate perdió su estatuto de producto de lujo. La competencia entre los distintos fabricantes de chocolate y la incorporación de nuevas tecnologías dieron lugar a nuevas creaciones cada vez de mejor calidad, dando lugar a una bajada en los precios por lo que con el tiempo llegó a ser más accesible a casi todos los presupuestos.

El producto que hoy en día deleita tantos paladares es un negocio que continua creciendo y a prueba de recesión. La evolución de los gustos y la creciente preocupación por la salud constituyen nuevos desafíos para este sector. El objetivo general del presente análisis es determinar los factores claves que determinarán el éxito o fracaso de una potencial expansión de este sector.

4. CHOCOSUISSE

Chocosuisse es la Asociación de Fabricantes de Chocolate suizo fundada el 1 de julio de 1901. Sus miembros están compuestos por 18 empresas que participan en la fabricación industrial de chocolate y productos derivados del chocolate, así como los mayores importadores de productos terminados a base de chocolate.

Chocosuisse representa los intereses comunes de la industria del chocolate suizo en el trato con los organismos públicos, las organizaciones empresariales líderes, los sindicatos y el público. Ante todo, su propósito principal es proteger la buena fama de la que goza el chocolate suizo en todo el mundo, y se defiende contra el mal uso de la etiqueta "chocolate suizo" y no es de menos reconocer que ha tenido éxito en el proceso. Para ello, Chocosuisse supervisa las medidas implementadas en cada una de las empresas antes mencionadas para asegurarse de que la producción de cacao sea de alta calidad y así

satisfacer las necesidades de todos los interesados, mostrando siempre esa buena imagen del chocolate suizo.

En definitiva, Chocosuisse trata asuntos y presta apoyo a sus miembros en temas relacionados con el derecho laboral, seguridad en el trabajo, el comercio exterior, la seguridad alimentaria, la política agrícola y la formación. Chocosuisse es responsable de trabajar con el público en nombre de la industria chocolatera suiza en su conjunto.

4.1. ¿Cuáles son principios de Chocosuisse?

Chocosuisse es sinónimo de:

- Competencia en el chocolate: Chocosuisse es el escenario combinado de los fabricantes de chocolate suizo. Entre las tareas que realiza está la de organizar charlas para sus miembros sobre temas como la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas a lo largo de toda la cadena de valor.
- Compromiso con condiciones comerciales justas: junto con otras organizaciones empresariales, como Economiesuisse (una organización que agrupa a las grandes industrias orientadas a la exportación de Suiza) y la Confederación Suiza de Empresarios, negocia con las autoridades la creación de condiciones comerciales que fomenten y fortalezcan la competitividad de la industria del chocolate suizo.

Los objetivos clave en ese proceso son promover una Suiza abierta al mundo y unas condiciones comerciales justas en busca del libre comercio. Asimismo presiona por el desmantelamiento de las barreras comerciales, también busca una compensación debido al inconveniente de los precios de las materias primas causada por el proteccionismo agrícola en Suiza. Chocosuisse aboga por la legislación que proteja al consumidor medio frente a los consumidores más exigentes y apoya un sistema legal que promueva negocios emprendedores.

- Control de autenticidad: Chocosuisse combate cualquier mal uso del sello “Schweizer Schokolade” y tomará medidas rigurosas contra los productores y comerciantes que se aprovechen de la gran reputación internacional del chocolate suizo mediante prácticas deshonestas.

- Mantenimiento de una política de comunicación y de una buena reputación: aspira a seguir siendo creíble en todas sus comunicaciones. Para ello trabaja en estrecha colaboración con sus empresas asociadas elaborando ella misma los mensajes, ya que juegan un papel crucial en la publicidad emitida. La percepción del público en general hace una contribución significativa a la buena reputación de la industria.
- Apoyo a las empresas asociadas y sus necesidades: se esfuerza por anticipar cualquier riesgo que pueda afectar a la industria del chocolate suizo así como de las oportunidades existentes. Mantiene a sus empresas actualizadas sobre diversos acontecimientos relacionados con el sector en todo momento y proporciona apoyo en función de las necesidades en asuntos de negocio.

Tabla 1: Lista de miembros de Chocosuisse.

Lista de miembros
CHOCOLAT ALPROSE SA
BARRY CALLEBAUT SCHWEIZ AG
CHOCOLAT BERNRAIN AG
CHOCOLATS CAMILLE BLOCH SA
CSCC COMPAGNIE DE CHOCOLATS ET CONFISERIES AG
CHOCOLATS ET CACAOS FAVARGER SA
MAX FELCHLIN AG
CHOCOLAT FREY AG
GYSI AG CHOCOLATIER SUISSE
CHOCOLATS HALBA
CONFISEUR LÄDERACH AG
CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI (SCHWEIZ) AG
MAESTRANI SCHWEIZER SCHOKOLADEN AG
MONDELEZ SCHWEIZ GMBH
BUSINESS UNIT CHOCOLATE NESTLE SUISSE SA

CONFISERIE SPRÜNGLI AG
CHOCOLAT STELLA SA
VILLARS MAÎTRE CHOCOLATIER SA
Miembros asociados:
MARS SCHWEIZ AG
STORCK (SCHWEIZ) GMBH

Fuente: Chocosuisse año 2013

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis industrial consiste y tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio. Independiente de la buena actuación de una empresa, su rentabilidad está determinada por el Sector Industrial donde compite. Por lo tanto resulta relevante determinar el potencial de un sector. Un determinado sector industrial puede ser o no atractivo y dicho atractivo debe sustentarse en factores intrínsecos a la Industria y no a las empresas que compiten en él. (Grant, R. 2006).

En este estudio se llevará a cabo un análisis sectorial externo con el fin de conocer cómo afecta el entorno al funcionamiento de las empresas del sector chocolatero suizo en busca de oportunidades de beneficio, así como de prever y combatir las posibles amenazas. El Análisis de la Industria tiene varios pasos: empezaremos definiendo los límites de la industria donde se compite mediante la Matriz de Abbell y procederemos a estudiar la concentración del sector industrial mediante el Ratio de Concentración C3. Continuaremos con el Análisis del Entorno Genérico o PESTEL para detectar las posibles oportunidades y amenazas, tanto presentes como futuras; además del Análisis del Entorno Específico o más conocido como las Cinco Fuerzas de Michael Porter con el fin de analizar dicha industria en términos de rentabilidad. Más adelante entraremos en profundidad con ambas teorías, las cuales nos permitirán conocer el atractivo del sector chocolatero suizo y estimar si es conveniente para otras empresas el entrar a competir en dicho sector industrial.

5.1. Definición de la industria chocolatera suiza

A partir de 1845 iniciaron sus actividades las siguientes empresas de chocolate en Suiza:

- Sprüngli en 1845
- Nestlé en 1875
- Lindt en 1879
- Suchard en 1893
- Tobler en 1899

Muchas de ellas se han convertido hoy en día en algunas de las empresas internacionales más grandes del sector dominando el área de la gran distribución de chocolate para el consumo general tanto en el mercado doméstico como global. A parte de convertirse en grandes referentes de la industria chocolatera suiza.

Antes de todo empezaremos definiendo en pocas palabras la industria chocolatera suiza como el mercado del chocolate en todas sus variedades compuesto por aquellas empresas que fabrican productos a base de chocolate que son sustitutos cercanos los unos de los otros y que son destinados a satisfacer las necesidades del mismo grupo de clientes tanto en el mercado suizo como en el extranjero. Todas las fases de producción en su mayoría deben ser llevadas a cabo dentro del territorio suizo para poder ser calificado con la etiqueta de “hecho en Suiza”, debido a su gran demanda respaldada por la calidad de dichos productos.

En algunos casos, la recopilación de la información puede ser muy difícil ya que no existen fuentes de información concretas para ciertas industrias, sin embargo, es tarea del empresario conocer lo mejor posible la industria donde compete. Un detalle importante es la definición adecuada de la industria donde se está compitiendo, ya que en función de esto, habrá que enfocar los esfuerzos de la investigación hacia una dirección u otra. (Carneiro, M. 2010).

Para elaborar una definición más adecuada utilizaremos el Modelo Tridimensional del Negocio o matriz de ABELL, modelo que se puede utilizar para definir el negocio de una

compañía. El marco de la definición tridimensional de la industria del profesor Derek F. Abell de Harvard en su libro “*Defining the Business: Starting Point of Strategic*” dice que la manera estándar de observar un negocio solo en dos dimensiones (los productos y los mercados) tiene serios defectos. Él sugiere un modelo tridimensional, con los tres siguientes vectores:

- 1) Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (QUIÉN)
- 2) Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (QUÉ)
- 3) Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas (CÓMO)

En lo que nos concierne la definición de la industria chocolatera suiza quedaría definida como:

Gráfico 2: Modelo Tridimensional del Negocio chocolatero suizo (matriz de ABBELL).



Fuente: Elaboración propia

En relación a los clientes, la industria chocolatera suiza atiende tanto a una clientela nacional como internacional, ya que la mayoría de la producción del chocolate en territorio suizo se destina a la exportación. Dentro de éstos encontramos dos principales grupos de

clientes: los hogares y los distribuidores comerciales. En otros modelos tridimensionales de negocios encontramos además los grandes consumidores industriales, los cuales no contemplamos en este caso ya que el chocolate producido se vende directamente al consumidor final bien sea desde puntos de ventas dentro de las fábricas de chocolate o desde tiendas específicas, también en cadenas o distribuidores comerciales muy importantes como lo son Migros y Coop en Suiza.

Dentro de las funciones atendidas de los clientes, es decir, las necesidades que satisface son varias, una de las principales y más común de las razones por las que los compradores consumen chocolate es para el consumo eventual, tal y como lo refleja la cifra de los 11,9 kilos de chocolate consumidos por persona al año, y es que los suizos son los campeones del mundo en comer chocolate. No obstante, una cierta contribución a esta cifra probablemente se debe a los turistas que no dudan en añadir a su equipaje esta delicia. Otros motivos son las festividades o temporadas como Pascua la cual no existe sin el chocolate que es impensable para los suizos.

En cuanto a las tecnologías utilizadas, la manera en que las necesidades están siendo satisfechas es mediante la producción de varios tipos de chocolate bien sea negro, con chocolate o blanco en sus diversas formalidades como en tableta, en barras, en cajas de regalo o incluso en forma de conejitos de Pascua. También encontramos una infinita variedad de bombones de sabores insospechables como los famosos "pralinés".

La ventaja de este modelo es que pone énfasis en que los productos son simplemente una manifestación física del uso de una tecnología particular a la satisfacción de una función particular para un grupo de clientes. El elemento más importante son los clientes, y no las empresas o la industria en sí misma. Además, permite describir el estado actual y el estado deseado del negocio o la industria, en una figura fácil de entender (Abell, D. 1980).

5.2. Nivel de concentración

Un total de 179.061 toneladas de chocolate se produjeron en Suiza el año pasado. Más de un 60 por ciento de su producción anual se destinó a la exportación en 130 países. En las exportaciones, la industria recaudó más de 700 millones de CHF. Los ingresos de las ventas

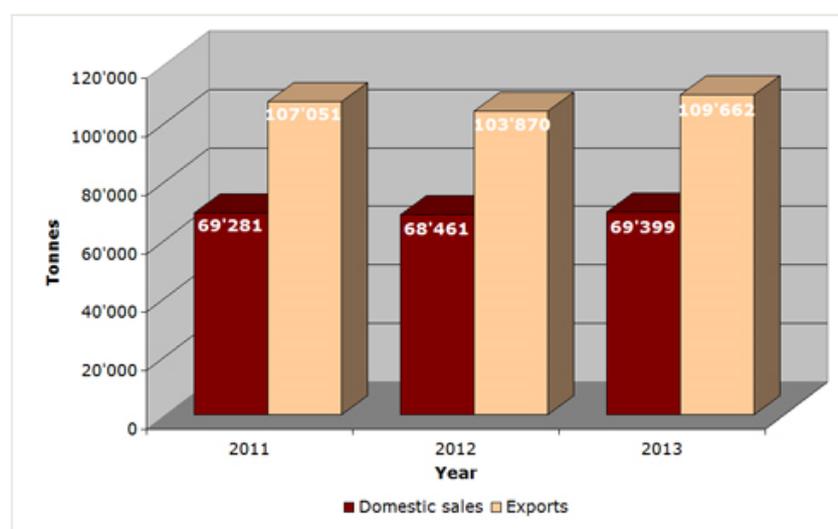
generadas en el extranjero parecen pequeños en comparación con las ventas nacionales, esto se debe a los altos precios establecidos en Suiza y a los descuentos en las cuotas de exportación, los cuales justifican la gran cantidad de ingresos obtenidos en el mercado nacional pese a la menor cantidad de toneladas de chocolate vendidas en el interior de Suiza. En las tablas a continuación se ilustran las ventas totales del sector chocolatero tanto en toneladas como en millones de francos suizos y sus porcentajes correspondientes, en los cuales podemos observar el hecho descrito anteriormente.

Tabla 3: volumen de ventas totales del sector chocolatero suizo en el año 2013.

VENTAS AÑO 2013				
	En toneladas	En porcentaje s/toneladas	En millones de CHF	En porcentaje s/mil de CHF
Interior	69.399	38.76%	891	52,94%
Extranjero	109.662	61.24%	792	47,06%
TOTAL	179.061	100.00%	1.683	100,00%

Fuente: Chocosuisse año 2013

Gráfico 4: Relación entre las ventas internas y las exportaciones.



Fuente: Chocosuisse año 2013

La recopilación de la información es una tarea ardua, ya que en Suiza la cuota del mercado no puede ser revelada de manera concluyente. Pese a ello existen cifras que se adecúan en gran medida a la realidad y que nos podrían dar una idea aproximada de la concentración del sector industrial. Las actuales ventas totales sólo las conoce Chocosuisse, la asociación común de los fabricantes de chocolate, que las mantiene en secreto por razones de protección de datos, como si se tratara de una receta secreta de chocolate. Esto viene explicado por la revista "Der Arbeitsmarkt", ya que a veces la información no es del todo pública y surgen problemas de transparencia.

Continuando con la tónica de años anteriores, el sector chocolatero suizo espera mantener su cuota de mercado en el mercado interno el cual a simple vista se encuentra altamente saturado. El mercado del chocolate suizo está formado por numerosas empresas, algunas de gran tamaño como las gigantescas compañías de Lindt & Sprüngli, Nestlé y Kratf; que a su vez compiten con pequeñas empresas artesanales como Läderach, Fauchon, Du Rhône o la joven empresa myswisschocolate.ch. Por lo tanto, la tarea de nombrar las primeras compañías del sector es complicada. Lindt & Sprüngli, se considera el líder del mercado en cuanto al chocolate "Premium". En cambio Nestlé se considera líder en la nutrición. Una encuesta realizada por la firma de investigación de mercado AC Nielsen afirma que Chocolat Frey posee una cuota de mercado del 38 por ciento en el mercado nacional convirtiéndola así en la compañía líder del mercado en Suiza. No obstante, los números de Nielsen tienen un inconveniente: sólo tienen en cuenta el comercio al por menor, no hay ventas de quiosco.

Otra marca de chocolate suizo conocida mundialmente es Toblerone. Hoy en día pertenece a la compañía de Kraft Foods con una filial en Berna, desde donde proviene todo el Toblerone del mundo produciendo 283 kilómetros todos los días del año. Sólo el seis por ciento se vende en Suiza. De esta manera Toblerone también se considera el Campeón en la exportación del chocolate suizo.

Para determinar los indicadores de concentración industrial se tomó la información de ventas en cada establecimiento individual para el año 2013 y se calculó el grado de concentración industrial según el índice de concentración C3. En sí, el índice de concentración industrial más utilizado es el C4, pero ante la imposibilidad de encontrar

datos específicos para hallarlo, el cálculo del C3 nos dará una idea aproximada de la concentración de dicho sector. En cuanto al indicador Herfindahl - Hirschman, éste no lo tendré en cuenta puesto que no existe información relativa a este índice ni tampoco existe la información suficiente para hacerlo manualmente. Este inconveniente se debe a que en Suiza no todas las empresas están obligadas a publicar sus cuentas. Siendo honestos el país alpino no es conocido por su transparencia.

Los cuatro participantes más importantes de la industria del chocolate suizo según la revista para la industria alimentaria *Food aktuell* son Kraft Foods (Tobler y Suchard), Lindt & Sprüngli, Nestlé (Cailler) y Migros (Chocolat Frey). Las tres últimas empresas son suizas y dentro de éstas la única que se dedica únicamente al sector del chocolate es Lindt & Sprüngli. Nestlé es la compañía agroalimentaria más grande del mundo ofertando una gama de productos que incluye desde agua mineral hasta comida para animales, pasando por productos de chocolate. En cambio Migros es el mayor detallista de Suiza con negocios de supermercados hasta bancos. Todas ellas fabrican el chocolate en todas sus fases dentro del propio país. Por otro lado está Kraft Foods, una empresa productora de alimentos de consumo americana. Sobre esta última, el acceso a la información necesaria para calcular el ratio de concentración fue complicada por lo cual este análisis se limita al cálculo del C3 del resto de empresas, el cual podría darnos una pista sobre la competencia en dicho sector.

Entrando de lleno a calcular el ratio de concentración C3, este se define como un indicador económico que permite calcular la concentración de mercado (o falta de competencia en un mercado). Su cálculo es muy simple: consiste en establecer el porcentaje de participación en el mercado de cada una de las empresas intervinientes en el mismo. El índice C3 se calcula sumando los tres mayores valores entre esos porcentajes como lo expresa la formula a continuación:

$$C3 = \sum_{i=1}^3 S_i$$

Para ello necesitamos las ventas en el mercado suizo dentro del segmento del chocolate de las tres empresas mencionadas anteriormente, recogidas en la tabla a continuación:

Tabla 5: volumen de ventas de las tres empresas más grandes del sector chocolatero suizo en el año 2013.

VENTAS AÑO 2013 (millones de CHF)	
Nestlé	297,86 CHF
Lindt & Sprüngli	314,19 CHF
Migros	256 CHF

Fuente: Nestlé, Lindt y Migros año 2013

Esto junto a las ventas totales del sector recogidas en la tabla 3, la fórmula nos queda de esta manera:

$$C3 = \frac{297,86 + 314,19 + 256}{1.683} = 0,5157$$

Con estos datos obtenemos un índice de concentración C3 de 0,5157, es decir, las tres empresas más grandes dentro del sector chocolatero suizo dominan más del 50% de las ventas totales del sector. Si consideramos a Kraft Food, siendo está una de las compañías más importantes dentro de este sector con Toblerone como producto estrella, probablemente el ratio de concentración C4 superaría el 60% del total de las operaciones del mercado, por lo tanto la conclusión final será siempre la misma y es que dicho sector se encuentra altamente concentrado siguiendo una tendencia oligopolista. Como bien mencionaba antes, el sector chocolatero suizo se encuentra altamente concentrado por lo tanto las opciones de negocio se ven minoradas, siendo un factor clave una estrategia diferenciada del resto de los competidores que haga valorable el entrar a competir en el mercado. Sin olvidar claramente lo que nos revelará el posterior análisis de Porter con sus cinco fuerzas.

Este indicador nos proporciona la ventaja de cierta facilidad de cálculo e interpretación, no obstante sólo nos facilita información acerca del número de empresas y no del tamaño

relativo de las empresas con el consecuente inconveniente de pérdida de información al ignorar la información proporcionada por las empresas más pequeñas lo cual puede conducirnos a resultados contradictorios.

5.3. Principales fuerzas competitivas

Un análisis competitivo es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales determinantes y reconocer la competencia cercana para identificar el atractivo que pueda tener el sector, cuáles son las probabilidades de éxito y cuál es la estrategia genérica más adecuada para enfrentar las fuerzas del sector que atentan contra la rentabilidad de la empresa., en otras palabras detectar las Amenazas y Oportunidades del sector.

En este apartado nos referiremos a aquellos aspectos del entorno que aunque supongan elementos no controlables, condicionan de algún modo la actividad de las empresas que compiten dentro de una misma industria, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia empresarial.

Por entorno externo concebiremos todo aquello que, aun siendo ajeno a la organización en su desempeño empresarial, la afecta de manera directa. Los niveles de análisis del entorno externo son dos: general y específico. (Grant, R. 2006). El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

5.3.1. Análisis del Entorno General o PESTEL

El Entorno general presenta múltiples dimensiones tales como la socio-cultural, la económica, la tecnológica o la político-legal entre otras que afectan a la totalidad de empresas de una sociedad.

Dicho análisis viene definido como una herramienta para identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macroeconómico influyen en el comportamiento de la empresa y del sector. Es importante realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la actuación empresarial. Las dimensiones del entorno general más relevantes del sector chocolatero suizo son:

Político – legales:

En esta dimensión se encuentran las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y reglamentos que influyen en lo que las empresas puedan o no puedan hacer con implicaciones importantes. En este aspecto Chocosuisse juega un papel importante pues ésta junto a otros organismos suizos buscan impulsar la competitividad del sector chocolatero suizo en busca de buenas condiciones por parte del Gobierno Suizo, tales como acuerdos a favor del libre comercio, una amplia implementación del Proyecto de ley “Swissness” y una correcta compensación de las diferencias en los precios de las materias primas para los productos de exportación a causa del aumento artificial de los precios de productos agrícolas.

Los productos y los servicios helvéticos gozan de una excelente reputación a escala internacional; como lo son el queso, los relojes y el chocolate suizo, asociados a una imagen de calidad, confianza y tradición. En el ámbito económico, son muchas las empresas que encuentran en ello una estrategia de comercialización para rentabilizar la venta de sus productos bajo la etiqueta “made in Switzerland” como reclamo comercial y como justificación del sobreprecio de los mismos. De acuerdo a un estudio de la Escuela Politécnica Federal de Zúrich y la Universidad de San Gallen, la marca “Suiza” representa un verdadero valor agregado en sí mismo puesto que las empresas y consumidores están dispuestos a pagar un 20% más. Esto les permite alcanzar un superávit comercial de 5.800 millones de francos, una cantidad que corresponde al 1% del Producto Interno Bruto (PIB).

El marco legal de la denominación “Suiza” viene dado por la Ley Federal de la Protección de la Marca y de la Declaración de Origen del 28 de agosto de 1992 y la Ley Federal para la

Protección del Escudo y otros Símbolos Públicos de 05 de junio de 1931. Dichas reglamentaciones presentan lagunas legales y faltas de precisión en cuanto a los requisitos para que un producto pueda ser considerado como suizo. Esto unido al incumplimiento de la normativa y al abuso de la marca “Suiza” pone en peligro a los fabricantes y engaña a los consumidores, planteando al Gobierno la necesidad de revisión de las citadas leyes.

Es aquí donde el Proyecto de ley “Swissness” juega su papel principal con el fin de llenar estas lagunas y de regular de forma más clara el uso de la denominación “Suiza” y de su bandera en productos y servicios ofrecidos por el país. En definitiva, los requisitos para que los productos de alimentación sean considerados como suizos exigen que al menos un 80% del peso de las materias primas empleadas provengan del país alpino. Para la leche y derivados lácteos la materia prima debe ser el 100% de origen suizo. Se excluyen aquellos productos en los que la materia prima no se cultiva en el país (como es el caso del cacao, para la fabricación del chocolate) o que, según la temporada, no está disponible en cantidades suficientes.

Por otro lado, tal y como anuncia el KPMG, la salud es un tema importante que las empresas deben tener en cuenta para salir adelante en estos tiempos que corren. Existen preocupaciones en torno a la salud de los consumidores y a la regulación sobre los componentes del chocolate cada vez más exigente. Un claro ejemplo en el plano europeo fue la norma 2000/36/EG, que en el año 2003 autorizó a agregar hasta el 5% de materia grasa vegetal en el chocolate. Los fabricantes locales se opusieron a dicha norma puesto que suponía un cambio en una receta que había hecho famosos los chocolates suizos. Además los países en desarrollo se vieron perjudicados al bajar sus exportaciones de cacao. La perspectiva es diferente en otros países acostumbrados al chocolate que contiene ya materias grasas, como ocurre en Gran Bretaña, Irlanda o Dinamarca. Sin embargo en Suiza y Alemania el chocolate clásico que producen contiene 100% cacao puro.

Económico:

Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado, y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las operaciones y las estrategias de una empresa.

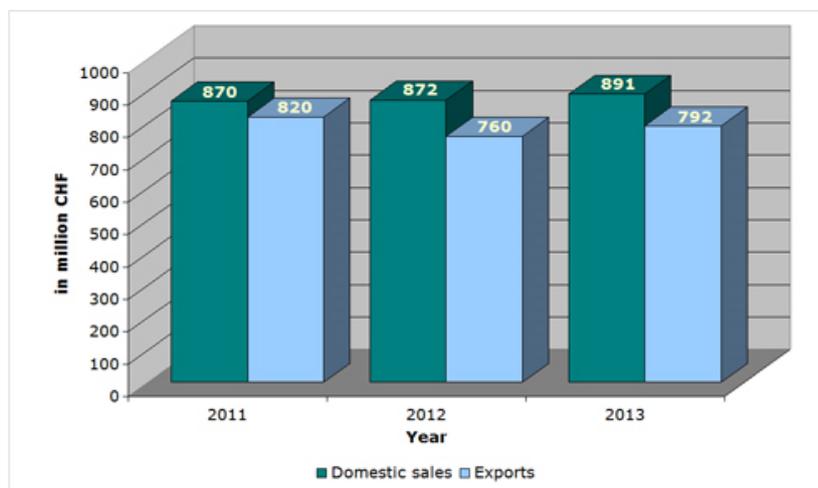
La década de 1920 advirtió el comienzo de los tiempos difíciles para la industria del chocolate suizo. El aumento del proteccionismo, y las crisis económicas de los años 20 y 30 llevaron a la pérdida de mercados de exportación. Además, La Segunda Guerra Mundial trajo consigo estrictas restricciones a la importación de azúcar y cacao, con el racionamiento se introdujo en 1943.

Sin embargo, desde 1950 la industria del chocolate suizo ha tenido un crecimiento constante. Tecnologías de automatización y de nueva producción del chocolate se han logrado que la industria haya dado grandes pasos hacia adelante. Asimismo los avances en la integración económica y el desmantelamiento de los controles aduaneros en todo el mundo han promovido el intercambio internacional de bienes. Los fabricantes del chocolate supieron reconocer estos signos y extendieron su posición de mercado en muchas partes del mundo.

Más del 50% del PIB de Suiza depende del comercio exterior, y el país tiene un papel importante a la hora de reducir o eliminar los obstáculos pertinentes, en particular las barreras no arancelarias. El gobierno suizo acoge la inversión extranjera directa y no establece barreras significativas. Incluso autoriza a los 26 cantones a aplicar su propia política de atracción de inversiones. Muchos de estos cantones ofrecen exenciones de impuestos y otros incentivos fiscales a los inversores extranjeros. Por ejemplo, algunos cantones ofrecen diez años de exención impositiva a las nuevas empresas.

El clima de consumo del chocolate suizo es favorable no sólo por el hecho de que los suizos consuman más de 11 kilos por persona al año, sino que también la frecuencia turística incide positivamente en la demanda interna junto a las exportaciones que suponen más del 60 por ciento del chocolate fabricado en Suiza en el año 2013. A pesar de la actual crisis económica, Suiza es uno de los pocos países que resiste a la pésima situación llegando incluso a aumentar sus ventas en este sector con resultados cada vez más favorables, tal y como lo podemos observar en el gráfico a continuación.

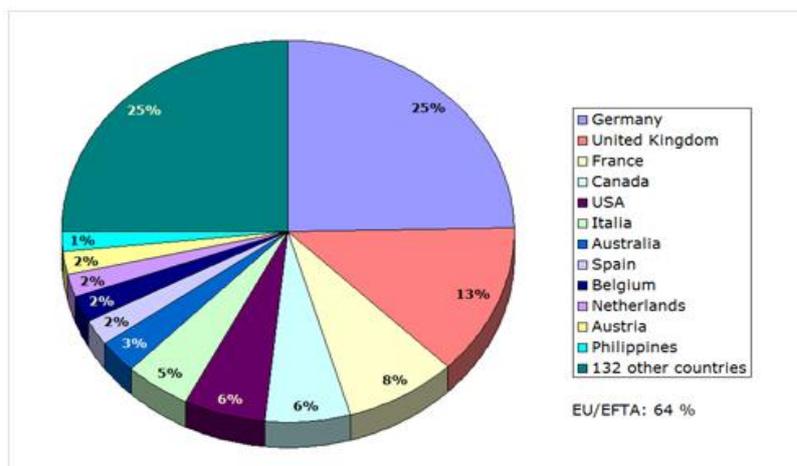
Gráfico 6: Las ventas de la industria del chocolate suizo (nacional y exportación).



Fuente: Chocosuisse año 2013

Suiza tiene actualmente una red de 28 tratados de libre comercio con 38 socios de la UE, y continuamente se negocian nuevos acuerdos. La mayoría de los acuerdos se celebran en el marco de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) o EFTA con las siglas inglesas. Sin embargo, Suiza también tiene derecho a negociar acuerdos sin la intervención de la AELC, como es el caso con China en el que el 1 de julio de 2014 entrará en vigor el tratado de libre comercio. Este es el primer acuerdo de libre comercio de este tipo que la República Popular ha firmado con una nación industrial occidental. Esto le supondrá a Suiza el acceso a un gran mercado, en el que gracias al aumento de su poder adquisitivo podrá encontrar una gran oportunidad de rentabilidad. Los actuales mercados son:

Gráfico 7: Los mercados de exportación más importantes en 2013.



Fuente: Chocosuisse año 2013

Alemania es, con el 25% de las exportaciones, el mayor cliente de los chocolateros suizos, seguida de Inglaterra y Francia, con 11 y 10% respectivamente. Otro motivo de satisfacción para Chocosuisse es que las ventas a ciertos países del sur y del este de Europa, así como a los de Asia y América del Sur han registrado una evolución satisfactoria. Existen buenas señales de crecimiento en Asia, donde el mercado del cacao se expandiría entre 5 y 9% durante los próximos cinco años. En virtud de esta tendencia de consumo, los fabricantes de chocolate de Suiza ven buenas perspectivas en el futuro inmediato.

A pesar del panorama económico que mina la confianza del consumidor, el mercado mundial del chocolate sigue siendo robusto y desafiante, se prevé que crezca en un promedio de 2 por ciento al año durante los próximos cinco años. Sin embargo, los fabricantes se enfrentan a una expansión cada vez mayor de los gustos del consumidor, junto con la volatilidad de los mercados de cacao.

Sociocultural:

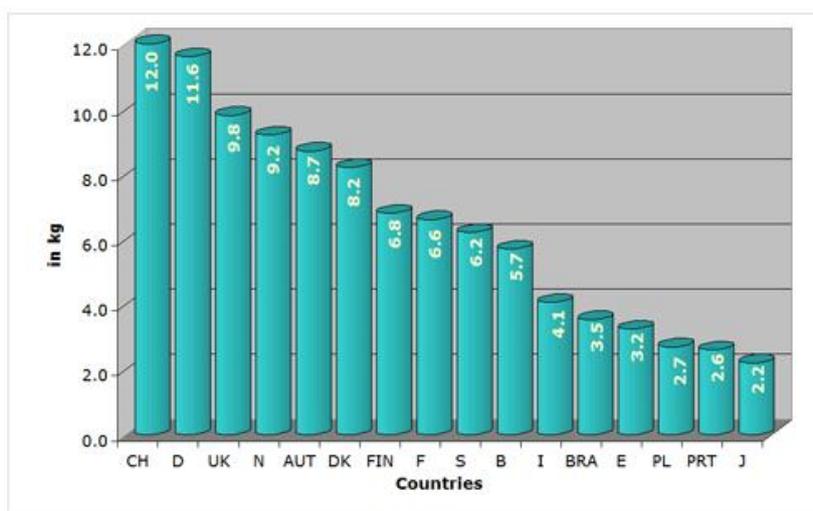
Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población tales como género, edad, nivel socioeconómico, nivel de educación, ubicación geográfica, etc. Los cambios en estas características pueden afectar la forma en que las empresas planean, organizan, dirigen y controlan todos sus procesos.

Actualmente se están desarrollando nuevas tendencias en los gustos y las preferencias de los consumidores tradicionales del chocolate, además de la preocupación generalizada en temas de salud. Se debe tener en cuenta que el segmento del chocolate de lujo crece más rápido que el de los productos en masa, ya que el chocolate se concibe cada vez más como un gusto ocasional. Asimismo, los fabricantes tienen en cuenta los problemas de obesidad en numerosos países y se está dando más importancia a características saludables. A causa de ello el chocolate negro ha aumentado su popularidad frente al chocolate con leche y demás variedades con mayores cantidades de aditivos y de azúcares. Estas inquietudes junto al aumento de la regulación implicarán composiciones más saludables u otras estrategias de marketing como las combinaciones de productos dulces y salados (como el tocino y chocolate) o el uso de hierbas y flores utilizadas cada vez más como aromatizantes para paladares más sofisticados.

“La exigencia de ofrecer productos a la vez locales, altamente personalizados y cada vez más diversificados constituye una amenaza para el mercado. Esto muestra que la gente está dispuesta a pagar por un producto personalizado y de alta gama” afirma Raphael Wermuth, portavoz de Barry Callebaut. En cierto modo, no constituye una amenaza sino más bien abre nuevas oportunidades para la industria del chocolate ya que es una situación ideal para aprovechar la evolución de los gustos, confeccionando productos a medida que respondan a las exigencias de la clientela.

En cuanto a las preferencias, el consumidor nacional se inclina por las barritas, los bastoncillos o los modelos pequeños de chocolate, mientras que en el mercado extranjero, las tradicionales tabletas siguen tomando la delantera con nada menos que el 60% de las exportaciones. En el gráfico 8 se muestra el consumo por países.

Gráfico 8: Consumo per cápita por países en el año 2013.



Fuente: Chocosuisse año 2013

Aunque Europa es líder indiscutible en el consumo de chocolate, la demanda de este bien por parte de Asia –con China e India a la cabeza- ha crecido a razón de dos cifras anuales durante los últimos años. Y después es Latinoamérica la segunda región más atractiva para la expansión de la industria chocolatera suiza, con 20% de la facturación internacional. Los fabricantes deberán adaptar sus líneas de productos para satisfacer el mercado que se dirigen.

Tecnológico:

La tecnología puede cambiar la manera de satisfacer muchas necesidades, las formas básicas en que las empresas están estructuradas y las formas de ser dirigidas. Hay que prestar atención a los cambios tecnológicos puesto que pueden provocar la obsolescencia de las soluciones que se han ideado para satisfacer determinadas necesidades. Sin embargo, el acceso a las nuevas tecnologías no es siempre tarea fácil y supone una barrera que limita el desarrollo. La brecha entre los países industrializados y los marginados es cada vez mayor. Esto es un elemento en el entorno que las empresas deben considerar y conocer para aprovecharlo.

La producción del chocolate depende del antiguo oficio de la pastelería y la chocolatería. Incluso hoy en día la producción industrial todavía sigue las etapas básicas de la producción original, aunque la maquinaria técnica es cada vez más sofisticada con el paso de los años, lo cual también garantiza una alta calidad.

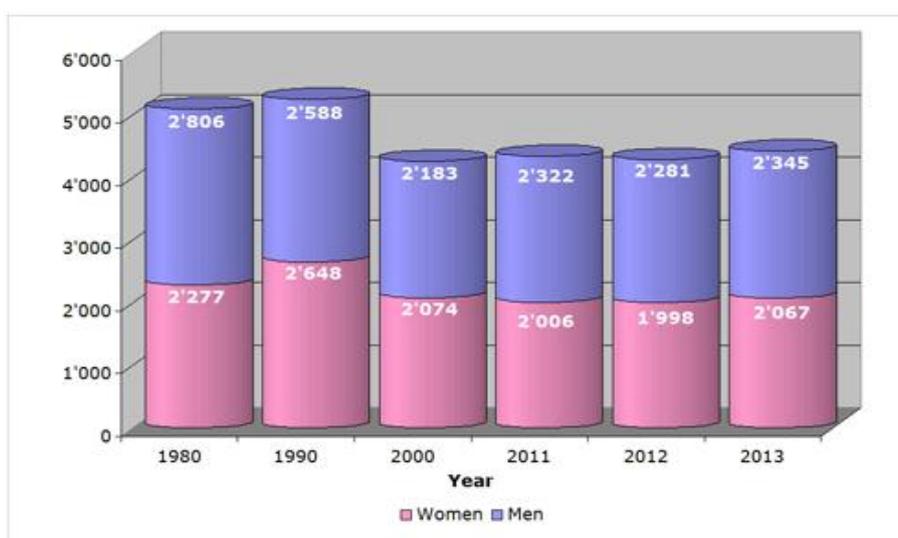
A pesar de que Suiza nunca tuvo colonias en países tropicales, sí tuvo, sin embargo, dos bazas importantes para fabricar el chocolate. En primer lugar, tiene abundantes recursos hidráulicos. Los primeros fabricantes establecieron sus manufacturas en antiguos molinos de harina y otros asentaron sus fábricas en las riberas. En segundo lugar, Suiza tiene una densa red viaria. Por ello, el hecho de no tener acceso al mar no implicaba una desventaja. Gracias a esta densa red, los suizos podían entablar contactos con facilidad. Ambos factores están muy bien explotados por la industria chocolatera, pero el elemento mejor implementado es sin duda las buenas conexiones del pequeño país con los países circundantes gracias a su céntrica posición geográfica mediante una densa red de transporte de última tecnología.

Un claro ejemplo de saber aprovechar este factor es el fabricante de chocolate suizo Lindt & Sprüngli que experimentó un año de auge en el 2013 aumentando la facturación del grupo un 8 %. Según ésta, el crecimiento se basó principalmente en mayores volúmenes, la innovación y una mejor mezcla de productos.

Ahora, los chocolates de diferentes tamaños están empaquetados en una infinidad de envolturas y cajas, incluso en envoltorios en forma de conejitos de pascua. Por más simple que parezca, el envoltorio es un aspecto importante a tener en cuenta pues como fue el caso en el 2007 de la agitación levantada por los nuevos envoltorios del chocolate Cailler perteneciente a Nestlé. La cifra de ventas descendió notablemente y Nestlé se vio obligada a establecer el envoltorio original reconociendo que los consumidores de chocolate son conservadores. Con este ejemplo se demuestra que la tradición es un factor decisivo en las ventas. La innovación y las nuevas creaciones son ineludibles pero en cierta medida, no siempre los cambios tienen éxito.

Otro aspecto fundamental en este campo es el tema de la automatización versus la mano de obra. La automatización industrial viene definida como el proceso de mecanización de las actividades industriales para reducir la mano de obra y simplificar el trabajo en busca de una mayor eficiencia. Pese a ello, ningún dispositivo inventado puede competir contra el ser humano en cuanto a precisión y certeza en muchas tareas. Sin embargo, hoy en día estamos asistiendo a un cambio generalizado en el que las tareas que antes la realizaban personas físicas ahora las llevan a cabo maquinaria especializada, puesto que a la larga constituyen una inversión y ahorro de costes para las empresas. El gráfico 9 recoge una tendencia decreciente del empleo generado en la industria chocolatera en los últimos años.

Gráfico 9: El empleo en la industria del chocolate suizo.



Fuente: Chocosuisse año 2013

Ambiental:

Suiza es naturaleza en su estado más puro. Se trata de un país en el que cuanto más se ensucia, más se paga. Y quien no cumple es multado.

Suiza posee una biodiversidad y hábitat natural muy rico y por ello actúa. Además se enfrentan a una gran amenaza, debido al calentamiento global los glaciares alpinos pierden superficie y densidad aumentando la cantidad de agua procedente del deshielo en los embalses glaciares que podrían superar su capacidad máxima. Estos glaciares son fuente de muchos ríos en Europa y la principal fuente para producir energía hidroeléctrica. Por otra parte, el turismo de invierno y la agricultura se verían igualmente afectados.

En cuanto a la emisión de gases de efecto invernadero, Suiza propone alternativas muy bien instauradas como el transporte público o las bicicletas cada vez más utilizadas. Según se indica en swissworld, cada suizo produce un promedio de 6 toneladas de dióxido de carbono al año, de las cuales 2.6 provienen del transporte frente a la media mundial de 4 toneladas. El gobierno reduce la carga fiscal para aquellos carburantes menos nocivos y al mismo tiempo, Suiza es pionera en el uso de biogás y bioetanol. Asimismo, hace uso de energías alternativas como la hidroeléctrica y la solar, sobre la cual están basados muchos proyectos con grandes inversiones.

Poseen toda una estructura hasta incluso un calendario para reciclar todo lo posible. Suiza ostenta una conciencia ecológica muy fuerte, y por ello hoy en día son los campeones en el reciclaje, ocupando el primer puesto a nivel mundial según la Universidad de Yale en el cálculo del Environmental Performance Index. Dicho índice de Desempeño Ambiental clasifica cómo los 178 países estudiados actúan en temas ambientales de alta prioridad en dos áreas generales: la protección de la salud humana de los daños ambientales y la protección de los ecosistemas. En este índice se valoran temas como Impactos en la Salud, Calidad del aire, Agua y Saneamiento, Recursos Hídricos, Agricultura, Bosques, Pesca, Biodiversidad y Hábitat, Clima y Energía. En cada apartado cada país recibe una puntuación sobre 100 puntos y al final se hace una valoración general de todos los aspectos lo cual le dará una u otra posición en el ranking mundial. Suiza ocupa el primer lugar con

una puntuación de 87.67 puntos. En el gráfico 10 podemos ver la puntuación obtenida en cada apartado.

Gráfico 10: índice de Desempeño Ambiental de Suiza por temas en el 2014.

ISSUE SCORE
FOR 8 CORE ISSUES



NAME OF INDICATOR	SCORE	RANK
Overall Score	87.67	1
 Health Impacts	100	1
 Air Quality	76.56	103
 Water and Sanitation	100	1
 Water Resources	96.95	4
 Agriculture	49.24	156
 Forests	49.65	41
 Fisheries		
 Biodiversity and Habitat	100	1
 Climate and Energy	78.14	7

Fuente: EPI Results, Yale University 2014

Suiza defiende un acuerdo internacional para combatir del cambio climático ya que los efectos no distinguen entre fronteras. Las empresas chocolateras asentadas en dicho territorio están supeditadas también al cumplimiento de las medidas medioambientales. Pero las compañías van más allá y quieren demostrar un comportamiento responsable hacia el medio ambiente pues su futuro está ligado al futuro del planeta. Las estrategias de estas empresas se basan en la innovación de productos más saludables con materias primas que requieran menos agua y energía, además de minimizar el consumo de recursos naturales en sus operaciones. Y es que el sector de la alimentación está muy bien posicionado para preservar el medio ambiente, pues la sociedad exige al sector alimentario cada vez más un compromiso con la naturaleza y sostenibilidad, aparte de calidad nutricional.

5.3.2. Análisis del Entorno Específico o PORTER

Para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. El conocimiento del entorno específico es fundamental para valorar las oportunidades y amenazas, condicionar la selección de estrategias y su posterior aplicación. Valora qué tan

atractivo es un mercado. El marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector:

- La aparición de productos sustitutivos
- La amenaza de nuevos competidores
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- El grado de rivalidad entre los competidores existentes

Estas cinco fuerzas competitivas influyen sobre el grado de atractivo de una industria. El análisis estructural explica las diferencias del desempeño de empresas en el mismo sector industrial, proporcionando al mismo tiempo una estructura para orientar la elección de la estrategia competitiva.

Uno de los conceptos erróneos más difundidos es la idea de que el éxito viene de "ser el mejor". A menudo se piensa que la competencia es un concurso directo entre rivales. Pero este concepto de competencia es muy estrecho, el verdadero punto radica en obtener beneficios, lo cual es más complejo. Es una lucha que involucra a múltiples jugadores, no solo rivales, sobre quien sobre quién capturará el valor que crea una industria. Cada una de las cinco fuerzas tiene una relación clara, directa y previsible con la rentabilidad del sector y la regla general es la siguiente: a mayor intensidad de la fuerza, más presión tendrá sobre los precios o costes o ambos, y por lo tanto menos atractiva será la industria. (Magretta, J. 2012).

Sustitutivos:

En el modelo de Porter, los productos sustitutos se refieren a productos que satisfacen las mismas necesidades. Las empresas que ofrecen sustitutos son, por tanto, competidores y constituyen una amenaza a las empresas que fabrican el producto original. Pueden ejercer presión para que se mantengan los precios a un nivel bajo, limitando así la rentabilidad del sector.

Podríamos ver de dos formas los posibles sustitutos del chocolate suizo. La primera está relacionada con la calidad del sustituto. La etiqueta de chocolate suizo goza de gran reputación y el único chocolate en el mundo que podría hacerle competencia es el chocolate belga. Cuando se trata de chocolate con leche los chocolates suizos ganan sin duda. Sin embargo, en la categoría de chocolates y trufas cubiertas, la ventaja la llevan los chocolates belgas, famosa por sus pralinés. El impacto de este sustituto depende de su disponibilidad, que se refiere a la facilidad de acceso al sustituto. El precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido también es determinante ya que si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establecer un límite de precios en el mercado. El nivel percibido de diferenciación del producto es un factor a tener en cuenta, los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro. Y por último, cuanto menos cueste pasar del producto original a un sustituto -sea en términos financieros o afectivos- es más fácil que los compradores cambien.

Tanto el chocolate suizo como el belga son mundialmente conocidos, por lo tanto su disponibilidad, su precio y el coste de pasar de uno a otro van en paralelo; la diferencia radica en el nivel de diferenciación percibido por los consumidores y sus gustos.

La segunda forma de ver a los sustitutos del chocolate suizo se basa en la funcionalidad o rendimiento del sustituto. Con ello me refiero al resto de la confitería como las galletas, bollos u otros alimentos que satisfagan las mismas necesidades de sabor dulce a los consumidores. Claramente la mayoría de los elementos mencionados anteriormente como la accesibilidad, el precio y el coste de cambio para el comprador promueven a cambiar al sustituto. Pero una vez más, será el nivel de diferenciación percibido lo que les lleve a pasar del producto original al sustituto.

En gran medida, la propensión del comprador a cambiar al sustituto es el factor relevante que animará a algunos consumidores a descubrir otros productos o a mantenerse con el original. Los sustitutos no son rivales directos, a menudo provienen de lugares inesperado y son difíciles de anticipar, por ello las empresas deben estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores. No obstante, el chocolate suizo sigue marcando tendencia en el mercado del chocolate y lo

seguirá haciendo si la industria continúa como hasta ahora. La intensidad de esta fuerza es más bien baja.

Amenaza de competidores potenciales:

Los sectores atractivos en los que operan industrias con altas rentabilidades atraen a muchas empresas, que ven en ellos nuevas oportunidades para aumentar sus beneficios. Sin embargo, la aparición de nuevos concurrentes en un sector suele ser una mala noticia para los ya establecidos pues ello implica quitar parte de la cuota de mercado a las otras empresas, y reducir en última instancia la rentabilidad del sector en su conjunto, la intensidad de la competencia aumenta. Todo esto tiende a bajar los precios o subir los costes para las empresas establecidas.

Los nuevos asistentes pueden adoptar distintas formas. Un nuevo concurrente puede ser una nueva empresa que no existía antes (por ejemplo, Amazon en el sector librero), una ya existente que diversifica sus actividades (El supermercado Migros en el sector bancario), o una que amplía sus operaciones a nuevas áreas geográficas (Cinfa en Corea). Pero para poder acceder a nuevos mercados, todos los sectores poseen características que protegen a las empresas establecidas en el mercado e imposibilitan la entrada de rivales nuevos. Para evitar la vulnerabilidad de los sectores, se crean barreras de entrada que tratan de mantener el nivel de beneficios para las compañías establecidas. Desde una perspectiva estratégica, se pueden crear barreras o explotarlas y surgen de varias fuentes.

En el sector chocolatero, dado el gigantesco volumen de producción de chocolate debido a su gran demanda mundial, las economías de escala son un punto de inflexión importante que supone una barrera de entrada para el sector. Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad. En estas industrias, la operación a gran escala permite una mejor distribución de los costes fijos, reduciendo los costes unitarios y en última instancia el coste total del producto final. No es fácil entrar en estos sectores porque los nuevos concurrentes se enfrentan al dilema de entrar con una pequeña escala de producción, aceptando un alto coste unitario compensado por un bajo desembolso inicial de capital o bien entrar a gran escala, con el riesgo de infrautilización de capacidad mientras el volumen de producción no sea suficiente. Una empresa que desee

formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces, sino consecuentemente tendrá que salir del sector.

Otra cuestión esencial es el la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado. El chocolate suizo creado por los auténticos expertos en chocolate hacen de él algo tan excepcional, tal y como se puede ver en la página web de Lindt. Podríamos decir que la receta del chocolate suizo tan exitosa es un secreto muy guardado. La ley suiza y la de la Unión Europea permiten a los fabricantes usar hasta un 5% de grasa vegetal como sustituto de la manteca de cacao, que es más cara. Pero todos los fabricantes suizos insisten en usar solamente manteca de cacao, no están dispuestos a cambiar una receta que ha hecho famosos los chocolates suizos. La técnica de "la concha" o conchado convirtió a Suiza en una superpotencia del chocolate. Desde entonces, han surgido muchos los rivales pero pocos al mismo nivel.

Al entrar al mercado y dar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto, hacemos que los clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos, es decir, se crea un valor de marca. Los productos diferenciados gozan del gran beneficio de incorporar características independientes del precio que son atractivas para los consumidores. Ésta ha sido la estrategia que han seguido las fábricas chocolateras suizas desde sus inicios, y por la cual hoy en día la marca de chocolate suiza vale su peso en oro. Literalmente. Pues el precio de venta del chocolate Delafee creado por Delafee of Switzerland es uno de los cinco más caro del mundo con un precio de venta que supera los 1.000 CHF el kilo, se trata de pralinés de chocolate suizo con copos de oro comestible. Pero no todos los bolsillos pueden permitirse tales excentricidades. La cuestión es que los fabricantes suizos ponen a disposición del cliente una amplia variedad de surtidos de chocolates con distintos sabores, envolturas y algunos sólo disponibles por temporadas. Es un claro ejemplo de producto diversificado. Desde mayores inversiones en publicidad, un destacado servicio post-venta, un diseño exclusivo, un mínimo tiempo de entrega o de producción, todas son características diferenciadoras que justifican un precio más alto a ojos de los consumidores, y dan como consecuencia márgenes más altos para el proveedor. Pero eso no es todo. Conseguir que un cliente compre un producto una vez no garantiza su fidelidad. Ésta no se consigue en un día, sino que requiere tiempo, esfuerzo y mucha inversión.

Las empresas que compiten en la industria chocolatera suiza están ya asentadas en el mercado. Es muy difícil para una empresa entrar a competir en un nuevo sector sobre todo si éste está saturado como lo es el sector chocolatero en Suiza. Esto supone una barrera de entrada aunque también es una oportunidad si se actúa en nichos de mercado no cubiertos. Dos claros ejemplos podrían ser los regalos de temporada la personalización los de los productos que compran. Como bien se analiza en el análisis PESTEL, los gustos de los consumidores están cambiando y exigen en el chocolate cierta personalización, las empresas que sepan equilibrar los costes y oportunidades de explotar esos nichos encontrarán una oportunidad de beneficio.

También están las Barreras gubernamentales que todas las empresas deben de seguir. En este sector son muy trascendentales las normas de calidad y es muy importante cumplir con dichas normas para que no se vea perjudicado el prestigio de las empresas. Suiza aplica "normas europeas armonizadas" y todos los productos cubiertos por esas normas deben llevar la marca CE como un signo de cumplimiento. Recientemente, Suiza ha endurecido aún más las normas de etiquetado, aunque se encuentran más o menos paralelas a las de la Unión Europea. Los bienes y servicios importados también están sujetos a un impuesto sobre el valor añadido suizo (IVA). El tipo general del IVA es del 7,6%, aunque hay un tipo reducido del 2,4% para determinados bienes y servicios, como los productos alimenticios.

Aunque Suiza tiene una de las tasas arancelarias más altas y barreras significativas para los productos agrícolas, los tipos arancelarios aplicables a las exportaciones no agrícolas son bastante bajos. Además, existen diversos numerosos estímulos fiscales a nivel cantonal para que las empresas establezcan allí sus operaciones. Algunos cantones incluso exoneran los impuestos para nuevas empresas durante un periodo que puede llegar hasta los 10 años. Por todo ello, la amenaza de nuevos competidores es de intensidad media.

Poder de negociación de clientes:

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien. Hace referencia al poder con que cuentan los compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Compradores poderosos forzarán los precios hacia abajo o exigirán más valor

en el producto. Existen determinados factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes.

El grado de concentración de los clientes, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación. La industria chocolatera suiza se enfrenta a grandes toneladas de chocolate para satisfacer la gran demanda, son muchos los compradores, y por lo tanto no pueden realizar exigencias en materia de reducción de precios. Los proveedores venden a un grupo fragmentado de compradores por lo cual podrán negociar más a su favor el precio, la calidad y las condiciones de sus productos y servicios. La información también es clave para el comprador. Hoy en día, los compradores pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra. Pueden conocer precios y opiniones de los productos de la competencia, lo cual les da un poder de negociación o al menos de comparación muy alto. También La posibilidad de integración hacia atrás, en la cual el consumidor es capaz de producir por sí mismo el producto, no es una amenaza creíble en este caso.

No obstante, el punto más importante dentro de esta fuerza es el grado de diferenciación del producto el cual hace la diferencia. Los clientes prefieren productos de mayor calidad y cada vez exigen más de los productos. El chocolate suizo, una vez más, se caracteriza por su alta calidad protegida siempre por Chocosuisse. Toda empresa compitiendo en el sector del chocolate en Suiza ha seguido ciertas normas de calidad para que el producto pueda ser distinguido como "suizo". Por lo tanto, los fabricantes de chocolate son proveedores bastante diferenciados, lo cual disminuye el poder de negociación de los clientes.

Relacionado con ello, están las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor, en nuestra industria objetivo hay varios proveedores de chocolate y para el cliente es sencillo acudir a una opción alternativa sino está convencido. Son muchas las marcas competidoras y los productos sustitutos, pero que a su vez ofrecen una amplia de variedad de chocolates cuya elección queda al gusto del consumidor. El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.

Los clientes en definitiva no tienen mucho poder de negociación.

Poder de negociación de proveedores:

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación de los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, al suministrar los insumos para la producción de sus bienes. Mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas, entonces tienden a ceder un poco el precio.

En el caso de la industria chocolatera, los granos de cacao constituyen el componente principal. El resto de componentes como la leche, el azúcar, avellanas y demás ingredientes se obtienen en el propio país y no suponen un costo importante en relación al coste total.

El mayor productor de cacao mundial es África Occidental le siguen América Latina, Asia y Oceanía. Debido al aumento de la demanda del chocolate, sobre todo de la asiática aparte de los consumidores tradicionales (Europa, seguida de América del Norte), las cosechas africanas no son suficientes y ésta podría ser una oportunidad para el cacao latinoamericano, que produce variedades de buena calidad.

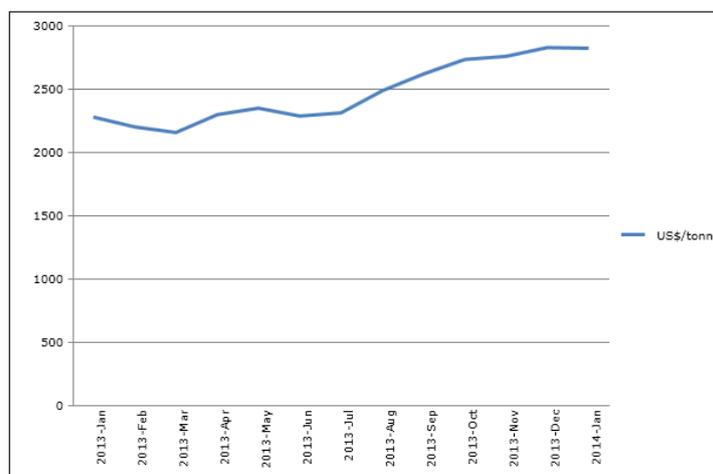
Tabla 11: índice de Desempeño Ambiental de Suiza por temas en el 2014.

	2011/12		Estimates 2012/13		Forecasts 2013/14	
Africa	2919	71.5%	2820	71.5%	2942	71.7%
Cameroon	207		225		210	
Côte d'Ivoire	1486		1449		1550	
Ghana	879		835		870	
Nigeria	235		225		220	
Others	113		86		92	
America	655	16.0%	626	15.9%	666	16.2%
Brazil	220		185		200	
Ecuador	198		192		210	
Others	237		249		256	
Asia & Oceania	511	12.5%	496	12.6%	496	12.1%
Indonesia	440		420		410	
Papua New Guinea	39		36		40	
Others	33		40		46	
World total	4085	100.0%	3942	100.0%	4104	100.0%

Fuente: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics 2014

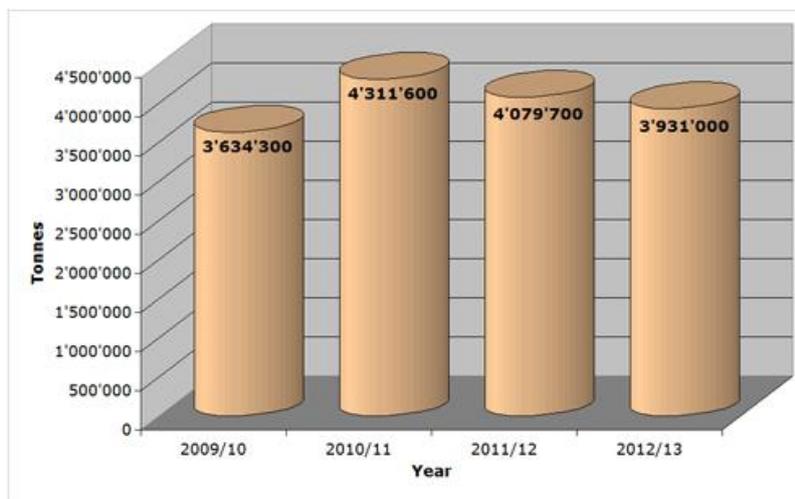
Según la Organización Internacional del Cacao o más conocida como ICCO con las siglas inglesas, América Latina será responsable del 16% de la producción mundial en 2013/2014, es decir, de unas 666.000 toneladas de las 4,1 millones que se producen en el mundo. El mismo organismo destaca que la última cosecha mundial estuvo marcada por un déficit de 175.000 toneladas de cacao, debido en parte a una sequía en África. Como consecuencia, los precios subieron un 25% en 2013 y volvieron a hacerlo a principios de 2014. En los siguientes gráficos podemos ver la evolución del precio del cacao así como el descenso de las cosechas del cacao.

Gráfico 12: promedios mensuales de los precios diarios del cacao en el 2013.



Fuente: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics 2014

Gráfico 12: evolución de la cosecha mundial del cacao del 2009 al 2013.



Fuente: Chocosuisse año 2013

La industria chocolatera suiza importa el cacao sobre todo del continente africano. Costa de Marfil es el primer productor de cacao con el 37 % de la producción mundial. Según la Organización Internacional del Cacao, Gana, Nigeria, y Camerún son también importantes productores africanos. En el continente americano lo son Ecuador, Brasil, Perú, Venezuela, Colombia, República Dominicana, América Central y México. Las condiciones climáticas y los suelos contribuyen a los sabores de los diferentes cacaos y se estima que las finas variedades de cacao plantadas en África no tendrán la calidad de las americanas. Pero los productores americanos no pueden satisfacer la gran demanda de los grandes fabricantes de chocolate europeos por ello se ha propuesto la solución de estimular la producción para evitar la escasez en las próximas décadas ante las previsiones de aumento de la demanda.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es la norma de la Unión Europea que autoriza a las empresas a utilizar hasta un 5% de grasas vegetales en lugar de manteca de cacao. Debido esta volatilidad en los mercados del cacao, las empresas pueden llegar a plantearse el acogerse a esta normativa o no, aunque los fabricantes chocolateros suizos han dejado muy claro que no están dispuestos a cambiar sus recetas ya que esto podría perjudicar a los países africanos. Es más, la OIC estima que las grasas de sustitución podrían hacer bajar en un 5% las exportaciones de cacao hacia Europa. Los pequeños agricultores de África occidental sufrirían las consecuencias ya que sus ingresos dependen de la producción de cacao.

Respecto a los factores que influyen en la intensidad del poder de negociación de los proveedores está la concentración de proveedores, los distribuidores de los granos de cacao son pocos en comparación a los proveedores del resto de ingredientes utilizados para elaborar el chocolate y además son muy importantes para el sector, pues Suiza no produce cacao, el cual es el elemento distintivo para fabricar el chocolate. Debido a las enormes cantidades de chocolate que se fabrican día a día, el volumen de cacao que se compra al proveedor es importante. También está la diferenciación de insumos, dicho cacao es un insumo cuya calidad marca la diferencia, por lo tanto no es fácil para las empresas acudir a otros proveedores teniendo en cuenta los actuales problemas de la disminución de las cosechas y el aumento del precio del cacao. Si los proveedores están bien organizados y sobre todo informados, supondrían una amenaza importante para los fabricantes.

Finalmente, el cacao como ingrediente básico incrementa la calidad del bien. Y debido a la actual situación del mercado del cacao, son los proveedores en este caso quienes tienen un alto poder de negociación.

Rivalidad entre competidores actuales:

El mercado viene marcado por la competencia entre empresas, lo cual influirá en la generación de beneficios. La rivalidad suele estar centrada en la competencia por precios, por lo que a mayor rivalidad entre los competidores actuales, menor rentabilidad en el sector. No obstante, advierte Porter que la competencia en precios es la forma de rivalidad más dañina pues cuanto más la rivalidad se basa en el precio, más se dedican a competir para ser el mejor. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto. Para evaluar la intensidad de esta rivalidad, Porter propone una serie de indicadores que iremos comentando a lo largo del análisis.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. A menudo el líder de una industria tiene la habilidad de hacer cumplir prácticas que puedan ayudar a toda la industria. En este caso, este papel de velar por el cumplimiento de las normativas del sector corresponde a la Asociación de Fabricantes de Chocolate suizo, Chocosuisse, que presta apoyo a las empresas del sector. Por otra parte, es importante la diversidad de competidores; tiempo atrás, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares lo cual inducía a una menor rivalidad al tener un funcionamiento similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido considerablemente así como las condiciones en la que se compite. La estructura de la industria chocolatera suiza está formada por varios competidores de distinto tamaño, están las grandes compañías como Nestlé y las pequeñas factorías artesanales como Läderrach.

La industria está altamente saturada y el nivel de concentración del sector es bastante elevado con un ratio de concentración bastante alto, esto implica que la competencia no es tan elevada. Las organizaciones que se llevan más del 60 por ciento de la cuota el mercado son las grandes del sector tal y como se recogen en la tabla 5, que a su vez, dos de ellas (Nestlé y Lindt & Sprüngli) se encuentran en el top ten de los fabricantes de chocolate en el

mundo enumerados en la tabla 13. Sin embargo, las pequeñas empresas se están haciendo hueco en el mercado ya que hoy en día el chocolate se percibe como algo más y la clientela está buscando un chocolate gourmet más personalizado por el cual estaría dispuesta a pagar.

Tabla 13: las diez principales fabricantes de chocolate del mundo en el 2013.

Company	Net Sales 2013 (US\$ millions)
Mars Inc (USA)	17,640
Mondelēz International Inc (USA)	14,862
Nestlé SA (Switzerland)	11,760
Meiji Holdings Co Ltd (Japan)	11,742*
Ferrero Group (Italy)	10,900
Hershey Foods Corp (USA)	7,043
Arcor (Argentina)	3,700
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Switzerland)	3,149
Ezaki Glico Co Ltd (Japan)	3,018*
Yildiz Holding (Turkey)	2,500

Fuente: ICCO año 2013

Además, según informes del KPMG se espera que el mercado del chocolate crezca en un promedio de 2 por ciento al año durante los próximos cinco años. Si la demanda crece lentamente aumenta la rivalidad porque, para aumentar nuestras ventas, es necesario robar clientes a la competencia, lo que originará una respuesta mayor y más agresiva de la misma. No obstante, en el caso del mercado suizo, la competencia no se basa en precios y por más que la demanda no crezca a niveles razonables las estrategias se basan más bien en la calidad y en los gustos cambiantes de los consumidores.

Otro punto importante es encontrar fuentes de diferenciación para los productos que ofrezcan posibilidades de lograr una ventaja competitiva y de esta manera reducir la

rivalidad entre competidores. Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, el prestigio, el diseño, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas. Esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar sus ventas. El chocolate no se trata de un producto commodity -aquél en el que la competencia solo se da en el precio que suele ser muy bajo, como los beneficios que ofrece (acero, ladrillos)- sino que es un producto cuya venta se basa sobre todo en la calidad que le permite diferenciarse del producto de los consumidores. En el caso de Nestlé, su producto más conocido en la barra de Kit Kat, Kraft food es mundialmente conocida por la barra de Toblerone y Lindt no sería tan famosa gracias a su conejito de Pascua. La diferenciación del producto ayuda mucho porque se gana clientela y se maximizan las ganancias. En resumen en la industria chocolatera suiza se da la identificación de marca, que tiende a limitar la rivalidad.

La rivalidad aumenta también a medida que crecen las posibilidades de lograr una ventaja en costes, ya que de esta forma las empresas tendrían que competir en volumen, lo que beneficia a aquellas que tengan mayor volumen de producción. Esto origina una presión competitiva para aumentar la cuota de mercado a expensas de los competidores. La industria del chocolate en Suiza es un claro ejemplo de competencia en volumen dadas las enormes cantidades de toneladas que se venden tanto en el territorio nacional como en el extranjero sin escatimar en costes, pues un criterio fundamental es la calidad de dichos productos que les hace diferenciarse de los demás. Como bien se recoge en el apartado del análisis del entorno político, para que un producto pueda ser declarado como hecho en Suiza debe seguir una serie de requisitos recogidos en el Proyecto de Ley Swissness.

Por otro lado, la existencia de fuertes barreras de salida aumenta la rivalidad al desincentivar a muchas empresas a abandonar el sector debido a las dificultades que plantea. La posesión de activos fijos especializados para una empresa que quieran abandonar un sector puede tener dificultades a la hora de encontrar un comprador para sus activos, claramente la maquinaria necesaria para fabricar el chocolate sólo sirven para llevar a cabo esa actividad. No obstante, el negocio del chocolate en Suiza es bastante popular así no sería problema encontrar compradores para dicha maquinaria. Otro tipo de barreras de salida son los altos costes fijos como pueden ser los costes de despido de los trabajadores.

Suiza no se caracteriza por ser muy generosa con sus trabajadores, la regulación laboral no los protege considerablemente, así que los costes de despido no suponen un coste fijo alto. En la tabla 14 se recogen los costes de despido comparados con España, que se encuentra en el puesto 9º entre los 34 miembros de la OCDE y los 27 de la Unión Europea. En el extremo opuesto de esta lista aparecen potencias económicas o de gran nivel de renta y bienestar social como Suiza.

Tabla 14: Indemnización por despido en España y Suiza en el 2014 (en las últimas semanas de salario).

Economy	1 año de antigüedad	5 años de antigüedad	10 años de antigüedad	1.5 y 10 años de antigüedad
Spain	2.9	14.3	28.6	15.2
Switzerland	0	0	0	0

Fuente: International Finance Corporation, The World Bank 2014.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas adoptadas por una empresa con las de otras rivales, y así formular estrategias que les permitan superarlas. Las estrategias llevadas a cabo por muchas empresas en este sector industrial es la de aumentar la calidad de los productos y dotarles de nuevas características que hagan del producto algo distinto a los productos de la competencia.

En definitiva, el éxito dependerá de las maniobras ofensivas y defensivas que empleen los rivales, así como de los recursos que dispongan para ello. La intensidad de la competencia es media dada la saturación del mercado.

5.3.3. Grupos estratégicos

Este concepto ayuda a entender la competencia, ya que una industria puede ser muy amplia para entender la dinámica competitiva. Se trata de grupos de firmas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas de un sector como aspectos relacionados con canales de distribución utilizados, segmentos de mercado atendidos,

calidad de productos, liderazgo tecnológico, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad y promociones. Dentro de estos grupos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en la cobertura del mercado, compitiendo mucho más intensamente entre sí, que con empresas ubicadas en otros grupos.

En la industria chocolatera suiza son básicamente dos los grupos estratégicos: las grandes firmas de producción en masa y las pequeñas tiendas artesanales. Por un lado, encontramos las pequeñas tiendas artesanales como Läderach, Fauchon, Du Rhône y muchas más. Estas firmas se dirigen a una clientela selecta de fino paladar al cual ofrecen infinitas variedades de bombones y pralinés. Estas delicias tienen su precio y los canales de distribución utilizados son los propios establecimientos, en muchos casos con sólo una tienda en todo el país.

Por otro lado, están las grandes firmas de producción en masa como lo son Nestlé, Lindt & Sprüngli, Kratf, Migros entre otras. Todas ellas se dedican a producir inmensas cantidades de chocolate al día. Chocolate mucho más asequible, que será destinado a la exportación mayoritariamente pero también accesible en supermercados y grandes superficies asentadas por todo el país. No olvidemos que estamos hablando de chocolate suizo, por lo tanto, aunque este grupo estratégico no tenga como segmento objetivo a una clientela distinguida, el chocolate es siempre de buena calidad, propuesto en distintos formatos como barritas o tabletas de chocolate.

Son dos grupos estratégicos muy distintos por lo cual la forma de dirigirse a su clientela objetivo y la forma de competir será distinta, siendo la rivalidad mucho más intensa entre las mismas empresas dentro de un grupo estratégico que en el conjunto de la industria.

5.4. Atractivo de la industria

La industria chocolatera suiza presenta más oportunidades que amenazas. Pero no es tan fácil. Las oportunidades se encuentran sobre todo en satisfacer segmentos del mercado o nichos que actualmente no están cubiertos. Es importante saber a quién o de qué manera queremos llegar mediante nuestro producto. En este caso, el chocolate se concibe como algo más y por tanto la personalización es lo que buscan los consumidores. Esto junto al

hecho de que el chocolate de alta calidad está ganando fuerza en el mercado constituyen opciones de mayores beneficios y rentabilidad para quienes se atrevan a satisfacer a dicha clientela.

Ahora bien, las amenazas a las que se enfrenta el sector chocolatero como el inestable mercado del cacao supone un reto muy importante que sin embargo se puede ver de otra manera. La inversión en los mercados de cacao en Latinoamérica, que está en auge gracias a su calidad, es una buena opción.

En resumen, el desarrollo de nuevos productos de acuerdo con los hábitos de consumo modernos, el mantenimiento de la calidad y la búsqueda constante de la modernización en las fábricas, son métodos que pueden llevar a una nueva empresa que entre a competir en sector podría llegar a hacer valer su posición en el mercado mundial.

6. CONCLUSIONES

Suiza se encuentra en una posición estratégica para la comercialización con Europa, Oriente Medio y África. Situada en el centro de Europa con estrechos lazos económicos con la Unión Europea a pesar de no ser miembro. Posee además un entorno político estable y una economía de mercado firme con uno de los PIB per cápita más altos del mundo, favorecida por su posición en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Asociación Europea de Libre Comercio. La economía suiza está orientada a la exportación, que representan casi la mitad del PIB. Por todo ellos conviene entrar en la industria suiza estableciendo relaciones a largo plazo mediante un compromiso con el mercado. No estaría de menos empezar trabajando directamente con los importadores suizos para obtener la máxima penetración en el mercado hasta estar preparado para satisfacer las necesidades de los clientes y a vender en pequeños volúmenes.

Ofrecer una alta calidad dada la actual concepción del chocolate y sobre todo mediante operaciones respetuosas con el medio ambiente lograrían mantener la ventaja competitiva.

7. BIBLIOGRAFÍA

Chocosuisse (2013). The swiss chocolate industry in 2013. Recuperado de <http://www.chocosuisse.ch/web/chocosuisse/en/home>

Swissinfo. (2013). Swissinfo: la plataforma sobre información y noticias sobre suiza. Recuperado de <http://www.swissinfo.ch/spa/index.html>

Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL). (2005). Mercado europeo de cacao orgánico. Recuperado de <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1425-cacao.pdf>

KPMG (2013). The chocolate of tomorrow. Recuperado de <http://www.kpmg.com/CH/en/Search/Pages/Results.aspx?k=chocolate&u=http%3a%2f%2fwww.kpmg.com%2fCH%2fen&redirect=false>

STAT-TAB (2013). La base de datos estadísticos interactivos. Recuperado de http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-06-2B02&ti=Institutionelle+Einheiten+und+Besch%E4ftigte+nach+Kanton+und+Wirtschaftsart%2C+provisorische+Daten+%28STATENT%29&path=../Database/German_06%20-%20Industrie%20und%20Dienstleistungen/06.2%20-%20Unternehmen/&lang=1&prod=06&openChild=true&secprod=2

Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental

Carneiro, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. La Coruña: Netbiblo.

Grant, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Civitas.

Navas, J. y Guerras, L. (2007). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

Daniels, Radebaugh y Sullivan. *International business, environments and operations*. Essex: Pearson

Von Ascheraden, A. (2006). Das süsse Imperium (El Imperio Dulce). DER ARBEITSMARKT ZEITSCHRIFT FÜR ARBEIT UND BESCHÄFTIGUNG, 9-15.

Sigismund, A., W. Floyd, S. y D. Sherman H. (2008). *Strategic Management: Logic and Action*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Abell, D. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. London: Prentice-Hall.

Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. Boston: Harvard Business Review Press.

International Finance Corporation, The World Bank. (2014). Employing workers data. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/employing-workers#firingCost>

Environmental Performance Index. (2014). Overview, Country Profile: Switzerland. Recuperado el 07 de junio del 2014 de <http://epi.yale.edu/epi/country-profile/switzerland>

Your gateway to Switzerland. (2014). Swissworld. Recuperado de <http://www.swissworld.org/de/>

Deloitte. (2013). Taxation and Investment in Switzerland 2013. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-switzerlandguide-2013.pdf>

International Organisation of Cocoa. (2014). ICCO. Recuperado de <http://www.icco.org/>

Chocolate, Biscuits and Confectionery of Europe. (2013). CAOBISCO. Recuperado de <http://caobisco.eu/>

Addor, F. y otros. (2013). Swissness Worldwide 2013 Image und internationaler Mehrwert der Marke Schweiz. Recuperado de http://http.sg.ch/publikationen/lesen/?p=1&t=0&pub_id=125

Frey Annual Report (2013). Recuperado de <http://chocolatfrey.ch/de/uber-frey/zahlen-fakten>

Nestlé Annual Report (2013). Recuperado de <http://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevnts/publication-of-2013-annual-report>

Lindt Annual Report (2013). Recuperado de <http://www.lindt.ch/swf/ger/investors-media/>

8. ANEXOS

Emblemas suizos:



Tipo de cambio a día 11 de junio del 2014:



Fuente: XE.

Recuperado de <http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=EUR&To=CHF>