

## Vinculación universidad empresa. Innovación para la diversificación de mercados en cacao

*Vinculação faculdade de negócios. Inovação para a diversificação de mercados no cacau*

**Juan Manuel Peña Aguilar**

Universidad Autonoma de Queretaro

[juan\\_manuelp@hotmail.com](mailto:juan_manuelp@hotmail.com)

**Carla Patricia Bermudez Peña**

Universidad Autonoma de Queretaro

[carla\\_bdez@hotmail.com](mailto:carla_bdez@hotmail.com)

### Resumen

Actualmente en nuestro país las empresas con capital nacional presentan una fuerte desventaja económica respecto a las empresas transnacionales principalmente por el capital, las tecnologías de la información y las economías de escala; la brecha se hace aún más grande cuando las empresas no se dedican a la transformación de productos sino solo a la comercialización o cuando las empresas presentan procesos productivos que les permiten ofertar productos que solo son materia prima para otras industrias del sector. Este artículo permite mostrar un caso de éxito en el sector de alimentos en México en donde una empresa del ramo de cacao que produce materias primas para la industria de alimentos como son: chocolate, cocoa, licor y manteca de cacao puedan diversificar sus operaciones mediante el desarrollo tecnológico y la innovación para generar productos con mayor margen de utilidad al no ser insumos primarios de toda la industria de alimentos como es el caso de las coberturas de chocolate para los segmentos medio y alto lo que permiten tener un margen de utilidad más interesante.

A través de la elaboración de un plan tecnológico se pudo analizar y determinar la viabilidad de la implementación de una planta piloto para la elaboración de cobertura de chocolate, mediante la adición de un proceso productivo a lo que ya venía desarrollando la empresa; así mismo se

desarrollo el estudio de mercado, el cual ayudó a la detección de los nichos de mercado potencialmente viables para el proyecto, determinación de quienes producen a nivel nacional cobertura de chocolate de mediana y alta calidad, los principales exportadores de ésta así como los principales demandantes. El monitoreo tecnológico sirvió para seleccionar las mejores tecnologías para la incorporación del nuevo producto y desarrollo del proceso, permitiendo no solo de ésta manera la diversificación de productos de la empresa sino también la reconfiguración de la cobertura que el mercado demanda en diversas presentaciones.

La cobertura de chocolate de mediana y alta calidad, de más de dos presentaciones comerciales obtenida como resultado de ésta implementación de un plan tecnológico actualmente es comercializada con los principales demandantes de éste sucedáneo a nivel nacional y utilizado por éstos en sus procesos productivos y productos.

Como conclusión puede observarse cómo la tecnificación e innovación dentro de las empresas les permite seguir siendo competitivas en éste entorno global en el que actualmente se encuentran sumergidas, sin significar esto el abandono de su esencia como empresa sino la apertura de nuevas oportunidades que potencialmente existen dentro de éstas pero que muchas veces los empresario o altos directivos temen explotar.

**Palabras clave:** Innovación, vinculación, diversificación.

## Resumo

Atualmente no nosso país as empresas de capital nacional têm uma forte desvantagem econômica em comparação com empresas multinacionais, principalmente para capital de giro, tecnologia da informação e as economias de escala; a diferença é ainda maior quando as empresas não estão envolvidos no processamento de produtos, mas apenas ao mercado ou quando as empresas têm processos de produção que lhes permitam oferecer produtos que são apenas matéria-prima para outras indústrias do setor. Este item permite que você exiba um sucesso no setor de alimentos no México, onde uma empresa na indústria que produz cacau matérias-primas para a indústria alimentar, tais como: chocolate, licor de cacau e manteiga de cacau pode diversificar suas operações, desenvolvimento tecnológico e inovação para oferecer produtos com maior margem de lucro não sendo insumos primários de toda a indústria de

alimentos, como no caso de coberturas de chocolate para os segmentos de média e alta que permitem uma margem de utilidade mais interessante.

Através do desenvolvimento de um plano de tecnologia poderia analisar e determinar a viabilidade da implementação de um piloto para a tomada de fábrica revestimento de chocolate, adicionando um processo de produção para o que já estava desenvolvendo a empresa; Da mesma forma é o estudo do desenvolvimento do mercado, o que ajudou a detecção de nicho de mercado potencialmente viável para o projeto, a determinação nacional que produzem meio de revestimento de chocolate e de alta qualidade, os principais exportadores deste e do demandantes chumbo. A tecnologia de monitoramento foi usado para selecionar a melhor tecnologia para a incorporação de novos produtos e desenvolvimento de processos, permitindo, desta forma, não só a diversificação de produtos da empresa, mas também a reconfiguração da cobertura que a demanda do mercado em várias apresentações.

O revestimento de chocolate de qualidade média e alta, mais de duas apresentações comerciais obtidos como resultado desse plano de execução tecnológica é atualmente comercializado sob as demandantes de chumbo neste substituto nacionalmente e usado por eles em seus processos de produção e produtos .

Em conclusão, pode-se ver como a modernização e inovação dentro das empresas permite-lhes manter-se competitiva neste ambiente global que estão actualmente submerso, sem que isso significa abandonar sua essência como uma empresa, mas a abertura de novas oportunidades que potencialmente existem dentro destes, mas muitas vezes o empresário ou gestores de topo temer explodir.

**Palavras-chave:** Inovação, colagem, diversificação

**Fecha recepción:** Agosto 2014

**Fecha aceptación:** Octubre 2014

---

## Introdução

Cacau tem sido um grão de grande importância histórica em nosso país, além de ser apreciado globalmente, não só por seu sabor, mas para os muitos benefícios nutricionais como o ácido fólico, antioxidantes, serotonina e anandamida (substância capaz de gerar uma sensação de prazer natural) , de acordo com Naranjo (2011) isso tem causado até mesmo em muitos países, considera-se um luxo. Portanto, não é surpreendente que a demanda por este produto está mostrando um aumento nos últimos anos Naranjo (2011), que a partir de diferentes formulações e apresentações podem ser acessíveis ao público em geral.

Expandir o uso, cultivo e comercialização de cacau, deu lugar a um novo mercado, que é regida pelo gosto dos consumidores, tornando o seu domínio não só das Américas, mas também da Ásia e continente Africano; apesar de sua expansão durante os últimos 20 anos isso pode mudar por causa dos problemas que actualmente enfrentam o cacau global como a escassez de sementes, preços e condições de oferta e demanda (González 2009).

Actualmente ele ocorre em países que estão localizados em um clima ideal dentro da gama de 10 graus norte e 10 graus sul do Equador. Actualmente, existem oito principais países produtores do mundo: a Costa do Marfim, Gana, Indonésia, Nigéria, Camarões, Brasil, Equador e Malásia, respondendo por 90% da produção mundial de cacau. Em 2010, o México em 11º lugar. coloque na produção de grãos de cacau que contribuem 1,2% da produção mundial, enquanto que em 2005 ficou em quinto lugar, uma situação que o coloca em desvantagem em relação a outros países produtores. (FAO 2010).

### **Cacau Overview**

Até à data, 18 espécies diferentes de cacau, que se distinguem pelo tamanho do crescimento da planta, a forma das suas folhas, o tamanho e a cor do fruto, sob a forma de sementes, a sua dimensão e as qualidades nutricionais são conhecidos.

Actualmente, três tipos principais de cacau são vendidos:

- O cacao criollo, com alta qualidade e excelente controle agora perdidas da fraqueza do mercado às condições climáticas como as suas próprias doenças de árvores, por isso é supervalorizado pelo mercado em 20% sobre o preço regular.

- O cacau estranho, de baixa qualidade é a mais cultivada devido ao aumento da resistência a doenças, pragas e condições meteorológicas, cerca de 95% da produção mundial de cacau é desse tipo.
- O cacau trinitário tipo, considerado um híbrido a partir da combinação do estranho e crioulo; No entanto, apesar de ser uma árvore forte e produtiva, a sua qualidade está a diminuir, por isso, é abaixo da crioula, mas superior ou igual ao intruso.

De acordo com Gonzalez (2005) para definir o preço do cacau, o mercado internacional como classificados de acordo com sua importância em dois tipos:

- O cacao cacau ordinario.- é o estranho, mas por sua má qualidade só é usado para a produção de manteiga de cacau e produtos proporções de processamento de cacau.
- A multa ou de cacau sabor. São grãos de cacau Criollo e Trinitario, porque a alta e média qualidade é utilizada para resgatar certos sabores quando misturado com o estrangeiro, fabricação de chocolate e doces e produtos de confeitaria verdadeiro aroma de chocolate, como no caso do chocolate.

### **Problemas enfrentados cacau**

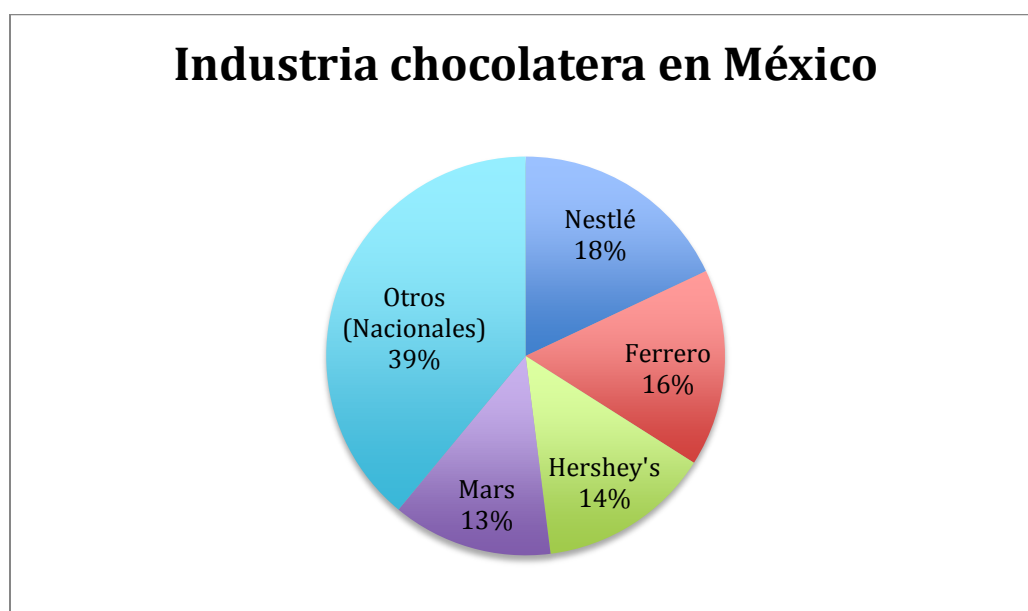
Atualmente o principal problema do mercado internacional do cacau tem a ver com oferta e demanda para isso, porque como a demanda aumenta a importância que teve o fornecimento de cacau está a diminuir devido a fatores ambientais e políticos, como Ela mencionado acima.

No caso do México foi afetado devido não só a factores como o clima, a idade das árvores e da doença, mas também um factor económico e cultural muito dominante na população, uma vez que o cacau é considerado um produto de luxo, porque Não é essencial para a população e alimento básico.

Devido a esse fenômeno a produção de cacau é detectada principalmente na América Latina, África e Ásia (Moran 2010) o consumo ea produção de produtos derivados ocorre principalmente na Europa e nos Estados Unidos.

Além de grãos de cacau, a partir de sementes podem ser obtidas intermediários: chocolate, pasta de cacau, cacau em pó e licor. O consumo de produtos derivados do cacau, como doces ou substitutos, aumentou significativamente desde há vinte anos, crescendo a uma taxa média anual de 2,5%. Enquanto um europeu consome quatro quilos de chocolate por ano, a média mexicana consome 400 gramas por ano é de apenas 10% do que eles consomem europeus.

No México, o quinto nível de chocolate consumidor da América Latina, o mercado do chocolate é liderado por quatro empresas estrangeiras, que representam 61%, como mostra o gráfico a seguir:



Fuente: Elaboración propia en base a datos del FAO (2010)

Os principais estados produtores de cacau em todo o país estão Tabasco, Chiapas, Veracruz e Oaxaca. É na área de Soconusco (Tabasco e Chiapas), em que 99,6% da produção doméstica ocorre.

## Situação no México

Em 1991, entra em vigor o Acordo de Livre Comércio (TLC), até à data, o mercado mexicano está imerso em um aumento da concorrência devido à liberalização do mercado. É por esta razão que as empresas usam estratégias diferentes e níveis de desenvolvimento tecnológico para sobreviver no mercado.

Na indústria de cacau e chocolate, empresas nacionais e internacionais têm diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico, de máquinas introduzido no país mais de 40 anos (obsoleto) torna-se máquinas, equipamentos e instalações modernas, com certificação ISO 9002.

Como resultado desta globalização, o ambiente tornou-se mais competitivo; por isso as empresas têm surgido substitutos parciais ou produtos derivados do feijão total de cacau, especificamente falando de manteiga de cacau, que utilizam óleos e gorduras vegetais, como coco e óleo de palma, para a produção de "chocolates" .

De acordo com a Norma Oficial Mexicana NOM-186-SSA1 / SCFI "produtos e serviços. Produtos de cacau. I. Cacao. II. Chocolate. III. Derivados. Especificações sanitárias. Marca ", a definição de chocolate é:

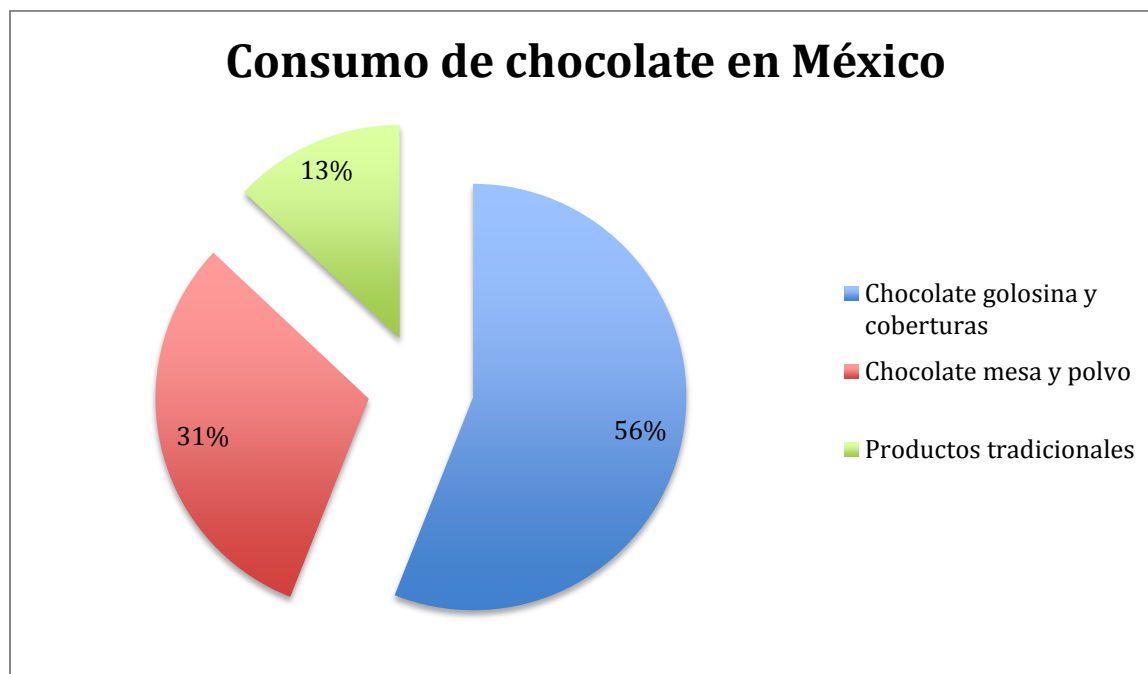
*“Produto homogêneo feita a partir da mistura de dois ou mais dos seguintes ingredientes: massa de cacau, manteiga de cacau, cacau ou outros açúcares adicionados edulcorantes e outros produtos lácteos, tais como opcional ingredientes e aditivos, estando dentro das diferentes variedades”.*

Quando um produto desta natureza não está de acordo com os ingredientes mínimo e de acordo com os valores padrão, não pode ser chamado de chocolate, eles são conhecidos como "substitutos ou sabor de chocolate".

A cobertura sabor do chocolate é feito de açúcar, cacau em pó e gordura vegetal, oferecendo assim ao consumidor a experiência do chocolate e chocolate sem ser um custo mais acessível. Além de ser uma estratégia para reduzir os custos, os substitutos são usados para "chocolate", que não derreta contra altas temperaturas, ou seja, tem um comportamento físico-químicas mais favorável para uma cadeia de suprimentos em comparação com chocolate real: que que funde a

36 ° C, enquanto que a cobertura pode resistir a temperaturas até 50 ° C, em seguida, facilitando a logística de produtos acabados, reduzindo os custos por ter menos perdas durante o transporte.

Além disso, no caso específico do México, as entradas da população em geral, bem como os hábitos de compra e consumo influenciar diretamente o consumo de cacau, conforme mostrado no gráfico, por meio de:



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la FAO (2010)

De acordo com a Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO, por sua sigla em Inglês), o consumo médio anual de 950 gramas de chocolate é, ainda um mexicano médio consome anualmente cerca de 400 gramas de chocolate em comparação com Suíça doze quilos de oito quilogramas da Irlanda e da Alemanha e cinco em França.

### Histórico da Empresa

É uma empresa mexicana que é dentro da indústria de chocolate, estabelecida desde 1948, servindo a produção e comercialização do cacau, que tem uma quota de mercado nos últimos anos eleva-se a 85% do território nacional e 15% em o estrangeiro.



Atualmente ele tem uma presença em 11 países e seus principais produtos são:

Cacau Natural e alcalino

Natural de cacau -Manteca Desodorizado

-Licor Pasta de cacau ou diferentes formulações de grãos

Feijão Cacau de diferentes origens.

Como parte de sua filosofia, procura manter-se uma empresa pioneira que atenda às necessidades do mercado, e com a visão de ser o líder no mercado nacional e internacional; é por isso que em suas estratégias corporativas é a melhoria contínua, a fim de incorporar a tecnologia que permite que ele seja competitivo e manter presença no mercado de chocolate em um mercado globalizado. A vantagem competitiva sobre qualquer outra empresa do setor está sendo uma das duas forrageiras cacau México, evitando intermediários no preço do cacau, reduzindo custos e selecionando o melhor cacau de qualidade.

Neste sentido, tem ido para a busca de novos nichos que lhes permitam expandir seus horizontes, e de ser uma empresa com presença nacional e internacional tem as habilidades para identificar oportunidades e oportunidades de negócios.

Tal é o caso de o chocolate dentro da indústria de alimentos processados, que você tem pleno conhecimento da necessidade urgente no México é de 200 mil toneladas das quais 110.000 toneladas são cobertura de alta e média qualidade.

Ele também tem diferentes variedades de cacau, o que irá produzir uma ampla gama de revestimentos de chocolate com o desenvolvimento de um protótipo proposto.

### **Fundo Lab GTI**

Gerenciamento de Laboratório de Tecnologia e Inovação foi criado com a finalidade de aumentar a geração de inovação e da Universidade Autônoma de Querétaro (UAQ) conhecimento; com a firme intenção de associar os projetos produtivos e tecnológicos em um esquema de hélice tripla, ou seja, Indústria-Governo-Academia, a Universidade através deste espaço multidisciplinar opera dentro de diferentes áreas com base em itens que vão desde consultoria, gestão de tecnologia, transferência de tecnologia operando em um esquema como

proposto Leydesdorff (2000) em seu modelo da hélice tripla.

Usando um sistema baseado nos conceitos da ciência e da tecnologia para atingir modelo de inovação e aumentar o conhecimento, esta interação multidisciplinar, onde professores, pesquisadores e estudantes de diferentes áreas e níveis de interação para desenvolver projetos de diferentes disciplinas juntos gerados com a indústria através de várias modalidades e anúncios governamentais, gerando benefícios não só para esses atores, mas atingindo mais importante ainda um fundo, a sociedade.

O laboratório, fundada por quatro investigadores da Universidade, opera desde 2009 e detém as receitas próprias geradas em projectos que ligam os regimes de Triple Helix desde o seu início até à data, sem fundos ou orçamento da Universidade.

### **Entailment**

Oferecido pela gerência e atividade organizacional tecnologia para a definição e implementação necessárias para atingir os objetivos e metas da empresa, em termos de qualidade, competitividade, eficiência e tecnologia adição de valor.

Através da ligação da universidade com esta empresa uma participação bem sucedida em verbas federais do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CONACYT) em seu Programa de Incentivo de chamadas para a Inovação (PEI) em seu modo Proinnova foi realizada, sendo elaborado o projeto desenvolvimento e implementação de uma planta piloto para a produção do chocolate revestimento vegetal, através da gestão de tecnologia apropriada.

Ao participar nestas formas de financiamento, através da ligação da empresa com Instituições de Ensino Superior (IES) ganhou o acesso ao financiamento afundado quase US \$ 18'000,000.00 pesos para a instalação da planta piloto e do teste para a determinação dos diferentes formulações de revestimento de chocolate.

## Resultados de ligação

Tendências em produtos de confeitaria no México, cenário competitivo, as perspectivas e cenários: Como resultado da ligação e estudos pela Universidade Autônoma de Querétaro vários resultados que foram agrupados em quatro categorias diferentes que são obtidos para a empresa. Os resultados obtidos para cada categoria com base no estudo desenvolvido em conjunto com pesquisas, bancos de dados e entrevistas são os seguintes:

### Tendências de Mercado:

- 1) O crescimento semelhante a 7 ou 8% em 2014, tendência de mercado moderado algumas tendências de saúde demonstrados na lenta, em parte devido a produtos de menor de açúcar.
- 2) melhor desempenho na categoria de Countlines é esperado, que de acordo com dicionário Collins são produtos de consumo vendidos em embalagens individuais para os clientes e beneficiou de um aumento na disponibilidade do produto.
- 3) Chocolate Sazonal, o que as pessoas gostam de oferecer como presentes com melhorias de desempenho.
- 4) Artigos de chocolate com um ligeiro aumento em termos de valor, cerca de 10% menor do que era em 2103, em parte por causa da campanha contra a obesidade.
- 5) Durante o ano de 2012 os preços do cacau foram menores do que em 2011, principalmente no primeiro semestre do ano, quando eles atingiram o seu ponto mais alto em abril, com um preço de US \$ 3,472 por tonelada. O preço do cacau para dezembro de 2012 foi de US \$ 2431 e continuou a diminuir no início de 2013. O açúcar também seguiu um padrão semelhante. Esta situação aliviou a pressão sobre as finanças dos fabricantes, dando-lhes a oportunidade de manter os preços moderados aumentou 2%, que foi inferior à taxa de inflação.

6) A primeira escolha de mexicanos são barras de chocolate com leite regular com um valor compartilhado de 45%. O segundo são bares, incluindo laranja, hortelã e morango, entre outros preenchido. Espera-se que o chocolate escuro permanece em terceiro lugar com uma quota de 18%, porque o sabor amargo geralmente de chocolate preto dissuade a maioria dos mexicanos; No entanto, este segmento tem o maior potencial de crescimento, devido ao número crescente de pessoas estão mais bem informados sobre o seu valor nutricional e atributos antioxidantes. Finalmente, o chocolate branco com apenas uma quota de cerca de 11%.

7) A longa tradição de marshmallows com cobertura de chocolate, e estes produtos constituem a maior proporção de vendas de outros produtos de confeitaria de chocolate. As marcas mais famosas estão paletón La Corona, Ricolino Paleta Payaso e Ricolino Bubulubu, todos de propriedade da Barcel México; e La Rosa Paleta doces e chocolates de la Rosa.

8) Foi identificada como os principais concorrentes de produtos de chocolate são alimentos, produtos de panificação e snacks ou doces embalados. A confeitaria de chocolate é um deleite, comprou por impulso, e os consumidores são outras opções baratas nos mesmos pontos de venda onde os itens de chocolate que competem diretamente com as ofertas

#### Panorama competição:

1) Espera-se que apenas cinco empresas a manter um valor compartilhado de mais de 10% de acordo com dados do Euromonitor de 2014 são esperados para Effem multinacional Nestlé e ser líderes em 2013 para 21% e 20% do valor das ações respectivamente. Cada um tem um número de marcas bem conhecidas que já existem há décadas localmente, como Larin, Carlos V e Nestlé Crunch e Snickers, M & Ms e Milky Way to Mars. Hershey esperado para o México é o terceiro, com uma quota de 16%, oferecendo seus produtos emblemáticos de Hershey beijos com outras linhas de Hershey. Que com apenas três marcas dar um total de 57%.

2) A empresa com o maior crescimento em 2013 é Effem. Countlines marcas Milky Way, Snickers, Twix e 3 Mosqueteiros fazer a filial mexicana de Marte o líder nesta categoria.

3) campanhas de marketing constante como o caso de M & M rainha 2012 e 2013 organizou a campanha "Vote no seu favorito M & M", de modo que cada personagem de M & M abriu um perfil no Facebook e para ganhar popularidade vota no site da M & M, onde pode encontrar vídeos de música, wallpapers e muito mais sobre esses personagens. Esta campanha começou na Austrália, e mais tarde foi replicada em os EUA e de outros países, incluindo o México. Eles são as melhores estratégias para manter o negócio.

4) 63% das vendas são empresas internacionais Nestlé México, México Ferrero, Hershey Effem México e México.

5) Quanto aos produtores nacionais, as grandes empresas são Barcel México e Chocolates Turin, classificados em quinto e sexto em 2013.

6) Como para os novos produtos desenvolvidos durante o ano de 2012 México lançou Suave Bubbles Hershey Hershey, um 40g de chocolate com pequenas bolhas de ar na mesma.

7) ensacados Selflines / Softlines, PepsiCo México lançou tiros de Sonric, que são produtos de confeitaria coberto com chocolate. Eles estão disponíveis em dois sabores: café (cappuccino e mocha) e sobremesas (flan, sorvete de morango e caramelo). Tiros Sonric`s ganhou o prêmio "Confeitaria" na primeira edição do "2012 Best New Product". Este concurso é organizado pela revista Kena e jornal gratuito Metro.

8) Barcel México lançou Barra Ricolino Chocoretas um comprimido com sabor de hortelã. O produto era uma linha de extensão Ricolino Chocoretas, que são pequenas bolas com uma camada de chocolate e menta dura.

9) Em 2012, a Nestlé México lançaram campanhas para promover suas marcas Carlos V e avó. Campanha de Carlos V foi chamado de "King for a Day" e incluiu 73 milhões de embalagens de prêmio. Alguns dos benefícios incluem downloads de música livre, jogos de vídeo, Xbox 360, iPods, câmeras de vídeo, bicicletas e telefones celulares, mas o

prêmio principal era tornar-se rei por um dia, viajando em uma limusine e Mx \$ 50.000 para gastar em uma loja de brinquedos.

10) A promoção Granny foi chamado de "Granny dá o seu domingo." Ele foi conduzido a partir de setembro de 2012 a janeiro de 2013, que são os meses em que esses comprimidos são um aumento nas vendas sazonais, porque os mexicanos usá-los para preparar leite com chocolate. A recompensa pode ser uma etiqueta prêmio Mx \$ 1.000 ou Mx chance de ganhar US \$ 20.000 em uma rifa.

11) A Nestlé também organizou a promoção Dia dos Namorados com a revista 2.0 Merca chamada "Diga-o com chocolate", no qual os participantes tinham que enviar um e-mail explicando como eles mostram que eles amam. Os vencedores receberam um ursinho de pelúcia e uma cesta de chocolates Nestlé.

12) Na época de Natal Ferrero Rocher realizou uma campanha de marketing chamada "luzes Ferrero Rocher Natal" com a celebridade mexicana Ximena Navarrete como embaixador da marca, que acendeu as luzes de uma árvore de Natal feita de chocolates Ferrero.

13) Para incentivar o consumo de chocolate, o "Salon du Chocolat, 2012", onde estavam presentes foi organizado vários fabricantes e distribuidores de cacau e chocolate.

14) No lado da embalagem, Nestlé Crunch renovou o invólucro, que agora parece como se quebrado e exhibe o produto no interior. Nestlé também lançou uma versão do seu Countlines 8g Tin Larin, chamado TinLarin Mini.

15) Com a exceção do baixo nível de açúcar chocolates e chocolate para diabéticos e caixa padrão sortidas, que são considerados como produtos de alta qualidade, a maioria dos artigos de chocolate pode ser considerado como padrão, com poucas opções Preço . Nenhuma atividade correspondente private label.

Outlook:

- 1) Espera-se que o aumento no volume de produtos de chocolate CAGR de 6% durante o período de previsão, como seria de esperar apenas um impacto moderado sobre a tendência de saúde e de bem-estar, por isso os produtos de chocolate crescem um pouco mais lento do que no final do período de avaliação, mas não no ponto de condução para baixo, tal como com outros tipos de produtos de confeitaria.
- 2) As ameaças para o crescimento em produtos de chocolate poderia ser aumentada programas de sensibilização contra a comer doces, e os aumentos de preços, que poderia vir de aumentos nos preços das commodities, ou aprovação novos impostos. Oportunidades para contrariar esta tendência poderia ser o desenvolvimento de campanhas mais fortes sobre os benefícios do chocolate preto.
- 3) Embora seja esperado que a confeitaria de chocolate destinados para diabéticos permanecer em seu nicho, você deve manter o crescimento elevado durante o período da previsão, em comparação com outra categoria de chocolate confectionery madura, este é um segmento relativamente Mais uma vez, com espaço para crescimento.
- 4) De acordo com as previsões, o aumento no chocolate diabético com um valor CAGR constante de 11% ao longo dos próximos cinco anos.
- 5) os movimentos de preços unitários vai depender muito de variações globais de matérias-primas essenciais, a saber, o cacau e os preços do açúcar. No entanto, a categoria como um todo é esperar para ver ligeiras descidas de preços unitários durante o período de previsão, com variação limitada entre as categorias.
- 6) A confeitaria de chocolate continuar a competir com outras categorias de impulso, como, produtos de confeitaria, doces e salgadinhos e produtos de panificação. No entanto, não há nenhuma tendência clara em termos de uma alteração esperada entre estas categorias.

7) Os varejistas tradicionais Grocery deverão manter-se o principal canal de distribuição para os produtos de chocolate em 2013, espera-se a ser passado por cadeias de supermercados modernos no final do período de previsão, com uma quota de 46% para cadeias de supermercados modernos, contra 45% para os varejistas de supermercado tradicionais. Este comportamento será impulsionado pelos varejistas modernos acelerados têm mostrado nos últimos anos, o roubo de vários canais tradicionais crescimento de volume.

8) Além de destacar os benefícios do chocolate preto, as empresas poderão começar a desenvolver reforçada com ingredientes funcionais, tais como fibras e ômega 3 para tornar os produtos de chocolate mais atraente para as pessoas preocupadas com fórmulas de saúde. No entanto, se esses produtos não podem ser oferecido a um preço similar ao chocolate padrão, é provável que se mantenha um nicho, como o chocolate para diabéticos.

#### Cenários para a empresa:

1) Realizar a produção sob demanda na formulação específica e servir grandes jogadores têm actualmente uma presença no mercado, com foco em um ou dois clientes de grande volume.

a. Vantagens: Pouca mudança na linha, formulações padrão, não exige muito de marketing

b. Desvantagens: Eles são cativos para um único cliente, o cancelamento pode, literalmente, parar a linha de produção.

2) Realize a produção de várias formulações testadas e melhoradas fórmulas para fornecer cobertura de demanda do mercado, confeitos, doces e tomada de outros à procura de um continuum de clientes (mais de 10) que comprem produtos semelhantes, mas com formulações especiais.

a. Vantagens: Actualmente, muitos clientes só não tem margens de lucro e de controle são mais elevados.

b. Desvantagens: A carga administrativa e linha de produção é muito maior, há a necessidade de lidar com muitos clientes.



3) Desenvolver um produto único que pode ser comercializado através de acordos com lojas de conveniência e penetrar no segmento de Countlines com opções de comercialização de duas maneiras:

a. O desenvolvimento de produtos através do regime de maquila em um rótulo genérico ou privada para comercialização pelas cadeias de conveniência ou varejistas.

b. O desenvolvimento de uma "adequada" a identificação de uma nova identidade de marca que AMCO poderia desenvolver e até mesmo vender que permite identificado como fabricante.

Estes resultados permitiram a empresa tinha suficiente para expandir a sua gama de produtos e entrar em mercados que não tinha explorado elementos.

Além disso, nem todos traduzidos em benefícios económicos e sociais, mas também em benefícios académicos a partir de pesquisas e participação de professores, pesquisadores e estudantes realizaram duas teses, artigos científicos e papéis.

## **Conclusão**

Em conclusão, podemos ver como a aplicação de sistemas de gestão de tecnologia através de hélice tripla é uma boa ferramenta para aumentar a competitividade das empresas para aproveitar recursos e conhecimentos para aqueles que têm acesso, mas não estava envolvido neste esquema, menos visível, mas igualmente importante, a longo prazo são os pontos fortes que a empresa está construindo a ligação e, normalmente, resultam em melhoria da sua competitividade.

Além disso, as empresas se beneficiam não só para o regime estão hélice tripla, como resultado do projeto da Universidade Autônoma de Querétaro beneficiado como pesquisadores e alunos podem estar diretamente envolvido com os problemas reais que está sendo experimentado hoje no empresas, permitindo que eles estão em uma posição melhor para identificar e responder às necessidades tecnológicas de empresas, outros que a universidade poderia também melhorar a infra-estrutura que servirá para projetos futuros.

Outro setor que também se beneficia e também parte do esquema da tripla hélice é o governo, já que quando a empresa diversificou seu mercado de impulsionar a economia local e, portanto, a criação de riqueza e sua distribuição através de novos postos de trabalho e Outros mecanismos, que em última análise pode ser visto a corresponder a uma melhoria da qualidade de vida de uma comunidade tudo.

Trabalhando sob o regime da tripla hélice muitos benefícios coletivos são obtidos e por sua vez cada uma das partes fica próprios benefícios. No entanto, é preciso ter muito cuidado para que esses benefícios não são exclusivos de uma parte em detrimento de outras empresas ou instituições. A essência da relação entre universidades e empresas é a colaboração abertura, os mais vencedores lá sociedade como um todo vai beneficiar a maioria, portanto, é a obrigação de todos os partidos a contribuir para medir cada no que eu puder para o desenvolvimento de projetos na ligação.

## Bibliografía

Aguirre, Matin.Ma. Isabel. “El cacao...orgullosamente mexicano” Diciembre de 2005.

Disponibile en: <http://mexicomaxico.org/dadivas/cacao.htm>

Chocolate con Sabor Amargo. Revista Ejecutivos de Cámaras, Asociaciones y Organismos Empresariales. 1 de junio de 2006.

Disponibile en:

[http://www.revistaejecutivos.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid=52](http://www.revistaejecutivos.org/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=52)

Chocolate Confectionery in Mexico. Euromonitor Internacional. 2014. Passport Database.

FAO . “ Comercio y mercados”. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 23 de mayo de 2010. Disponible en: <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/cafey-cacao/es/>

González, Víctor. “Cacao en México: Competitividad y Medio Ambiente con Alianzas” INIFAP e IPRC para USAID. México. Pg. 6. 18 de abril de 2005.

Gonzalez-Lauck, V. W. (2005). Cacao en México: competitividad y medio ambiente con alianzas (Diagnóstico rápido de producción y mercadeo). United States Agency International Development. Chemonics International Inc.

ICCO. "Growing Cocoa" . The International Cocoa Organization. 23 de Agosto de 2007.  
Disponible en: <http://www.icco.org/about/growing.aspx>

Naranjo, J. A. (2011). Caracterización de productos tradicionales y no tradicionales derivados de cacao (*Theobroma cacao* L.) en el estado de Tabasco, México.

Gonzalez, J. F. (2009). La Comercialización del Cacao. INIAP Archivo Histórico.

Morán, I. (2008). Factibilidad de la producción y comercialización de cacao.