



## MINICASO 2

# Hershey Foods Corporation

Maryanne M. Rouse

**HERSHEY FOODS (HSY), PRINCIPALMENTE HERSHEY CHOCOLATE U.S.A., HERSHEY INTERNATIONAL** y Hershey Canada, Inc., producía y distribuía una amplia línea de chocolates, dulces y productos de abarrotes. Como parte de una iniciativa de diversificación relacionada que ayudaría a superar la temporalidad del segmento de chocolate y confitería, la empresa adquirió, en 1968, San Giorgio Macaroni y Delmonico Foods, ambos fabricantes de pasta. Entre las marcas adquiridas estaban San Giorgio, Ronzoni, Skinner, P&R, Light'n Fluffy y American Beauty. En enero de 1999, Hershey completó la venta de 94% de su negocio estadounidense de pasta a New World Pasta en 450 millones de dólares en efectivo. La desinversión tenía como objetivo reorganizar sus negocios clave. También desinvirtió sus dos principales empresas europeas, Gubor, en Alemania, y Spelari, en Italia, su empresa Canadian Planters, así como su fábrica de pastillas para la tos Luden.

La empresa fabricaba, importaba, comercializaba, vendía y distribuía productos de chocolate en Brasil bajo el nombre de marca Hershey. En China, Japón, Corea y Filipinas, importaba o comercializaba dulces selectos y productos de abarrotes. Aunque Hershey comercializaba dulces y productos de abarrotes en más de 60 países en todo el mundo, casi 90% de sus ventas se realizaban en ese momento en Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá).

### Productos y marcas

---

Hershey creció desde una pequeña empresa de un solo producto en 1984 a una empresa global con ventas de 4170 millones de dólares en el año fiscal 2001. Los productos de la empresa incluían productos de chocolate y confitería distinta del chocolate, que consistían en piezas en barra (tanto barras de dulce como de bocadillos), mercancías en bolsa y caja y productos de abarrotes, entre ellos productos para repostería, crema de cacahuete, chispas de chocolate, jarabe de chocolate, mezclas de chocolate en polvo, cobertura para postres y bebidas. La leche de chocolate de Hershey era producida por lecherías independientes a través de Estados Unidos, usando la mezcla de leche de chocolate elaborada por Hershey.

---

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso. Copyright © 2005 por la profesora Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

En diciembre de 2004, Hershey planeaba introducir cuatro variedades de galletas cubiertas de chocolate en paquetes individuales de cuatro unidades que esperaba vender en 0.99 dólares. La empresa pensaba posicionar sus galletas Hershey's, Reese's, Almond Joy y York Peppermint como un bocadillo de precio elevado que competiría frente a la marca Pepperidge Farm, de Campbell Soup. La nueva línea de galletas concordaba con la estrategia de Hershey de expandirse hacia categorías "adyacentes a" sus productos de confitería mediante la creación de destreza empresarial en confitería y relaciones entre canales.

Los productos de chocolate y confitería de Hershey se comercializaban bajo más de 50 marcas, entre las cuales se destacaban Hershey, Kit Kat, Mr. Goodbar, Reese's, Kisses, Mounds, Almond Joy, Skor, Twizzlers y gomitas en forma de ositos y sabor a frutas Amazin' Fruit. Además de sus tradicionales productos de confitería, la empresa ofrecía una gama de productos desarrollados específicamente para abordar los intereses nutricionales de consumidores preocupados por la salud, incluyendo los dulces Hershey's Sugar Free y las barras Hershey's 1g Sugar Carb para personas con un estilo de vida bajo en carbohidratos.

Hershey aumentó significativamente su participación en el área no relacionada con los chocolates de la industria de la confitería por medio de la adquisición de Leaf North America, operación que concretó a fines de 1996, cuyas marcas principales incluían Jolly Rancher, Whoppers, Milk Duds y Good & Plenty. En diciembre de 2000, la empresa adquirió los negocios de pastillas de menta y gomitas de mascar de sabor intenso para refrescar el aliento, de Nabisco, en 135 millones de dólares. Las marcas adquiridas incluían las pastillas de mentas Breath Savers y las gomitas de mascar Ice Breakers, Carefree, Stickfree, Bubble Yum y Fruit Stripes. En septiembre de 2003, Hershey vendió varias marcas de gomitas de mascar, entre ellas Fruit Stripes, las bolas de goma de mascar Rain Blo y Super Bubble a Farley's and Sathers Candy Company, Inc. Los observadores de la industria pensaban que la empresa debió haber considerado una oferta para adquirir las líneas de productos de pastillas de menta para el aliento Life Savers y Altoids, de Kraft Foods, ambas supuestamente en venta; sin embargo, Hershey se negó a hacer comentarios.

## Estrategias de marketing

---

Las estrategias de marketing de Hershey se basaban en la calidad permanentemente superior de sus productos, la distribución masiva y el mejor valor posible para el cliente en precio y peso. Hershey dedicaba muchos recursos al desarrollo, la fabricación y distribución de nuevos productos. Como el enorme poder de los compradores, la intensa competencia y la baja inflación impedían aumentar los precios, la empresa trató de ajustar los precios y pesos de sus productos para adaptarse a los cambios en los costos de manufactura y los objetivos de utilidades, pero, al mismo tiempo, ajustar el valor para el consumidor. Las estrategias de productos recientes incluían centrarse en las marcas importantes y mejorar la mezcla de marketing otorgándole la máxima importancia a la promoción.

Los productos de la empresa se distribuían en más de dos millones de tiendas en Estados Unidos, tanto mayoristas de abarrotes como cadenas de tiendas, tiendas de conveniencia, comercializadores masivos, farmacias, empresas de dispensadores, clubes mayoristas y distribuidores de alimentos. En 2004, Hershey concentró su enfoque en los canales de conveniencia y de dispensadores, dos canales en los que Mars se había vendido bien tradicionalmente. Un solo cliente, McLane Company, una antigua subsidiaria de Wal-Mart, era responsable aproximadamente de 22% de las ventas totales de Hershey.

## Relaciones laborales

---

Alrededor de la mitad de los empleados de tiempo completo y parcial de Hershey estaban cubiertos por contratos colectivos de trabajo. El 27 de abril de 2002, casi 3000 trabajadores de dos plantas de Hershey Foods iniciaron una huelga dos días después de que se rompieron las negociaciones entre la empresa y un sindicato. Los trabajadores, que elaboraban chocolate y otros productos en Hershey, Pennsylvania, comenzaron a formar un piquete alrededor de las 9 A.M. en la primera huelga de la empresa en 22 años. La Sección 464 de los trabajadores del chocolate había estado en conflicto con la empresa, con sede en Hershey, en temas como los salarios y costos de atención médica. Los trabajadores huel-

guistas representaban alrededor de una quinta parte de los empleados de la empresa. Aunque las relaciones entre ésta y el sindicato mejoraron en esa época, siguieron siendo poco cordiales.

## Un verano de descontento

---

En un cambio inesperadamente rápido de sus planes de diversificar sus tenencias de acciones en Hershey Foods Corporation, por una votación de diez a siete en el verano de 2002, Hershey Trust Company, que era legalmente responsable de la supervisión de Milton Hershey School, rechazó la oferta de 12.5 millones de dólares de Wrigley y anunció que su participación de 77% en Hershey ya no estaba en venta. A la mañana siguiente, el 19 de septiembre, la Corte Estatal apoyó cuatro a uno una orden judicial previa contra cualquier venta que se realizara sin audiencias públicas completas.

La escuela, creada para huérfanos, atendía a 1200 jóvenes marginados de todo tipo y era la única beneficiaria del fideicomiso de caridad del señor Hershey, el cual creció hasta sumar miles de millones de dólares debido al éxito de Hershey Foods. Los 17 fideicomisarios, que a la postre controlaban esta última, la escuela y otras entidades de Hershey, sostenían que su interés por la escuela y la comunidad, así como el consejo del Procurador General de Pennsylvania, Michael Fisher, impulsaron al Fideicomiso a tomar la decisión inicial de poner la empresa en venta. Los fideicomisarios argumentaban que como más de la mitad de su cartera de 5400 millones de dólares estaba en acciones de Hershey, el Fideicomiso (y la escuela) eran muy vulnerables a las recesiones empresariales.

El pueblo y los alumnos se consternaron al enterarse de la posible venta de la empresa de dulces altamente rentable. A pesar de las promesas de proteger los empleos y de que la empresa mantendría su presencia en la comunidad, los empleados de Hershey y los alumnos de la escuela se agruparon en una campaña “Deshagan la venta” que finalmente obligó al Procurador General a presentar un requerimiento judicial ante la Corte de Huérfanos para anular la venta que él mismo había aconsejado. El distanciamiento entre el Fideicomiso y las demás partes interesadas de Hershey será difícil de sanar: una petición de 6500 firmantes se entregó personalmente al Procurador General Fisher el lunes 23 de septiembre: en ella se solicitaba la remoción de los 17 fideicomisarios.

## Finanzas

---

Los resultados financieros de Hershey se fortalecieron entre 2001 y 2003, estimulados por las desinversiones, la eliminación de líneas de productos marginales, la habilidad de Hershey para integrar varias adquisiciones complementarias y una tasa de éxito extraordinariamente alta de nuevos productos. La empresa también parecía haberse recuperado de la implementación errónea de un sistema de información que ocasionó la imposibilidad de satisfacer la demanda durante el Halloween y la Navidad de 1999 (debido al aumento del tiempo de gestión de pedidos y a la disminución del porcentaje de pedidos entregados). Sin embargo, aunque los costos de los productos vendidos mostraban un ligero descenso, los gastos de ventas y administrativos aumentaron como porcentaje de las ventas, lo cual reflejaba un aumento del gasto promocional.

Las ventas netas aumentaron aproximadamente 1% en 2003, en comparación con las ventas netas de 2002, que disminuyeron ligeramente en relación con 2001. El aumento de 2003 reflejó el incremento del precio de venta anunciado en diciembre de 2002, que entró en vigor en enero de 2003, y la introducción de nuevos productos. Las ventas netas disminuyeron considerablemente en 2003 y 2002 como consecuencia de las desinversiones de empresas y la racionalización de las líneas de productos como parte de las iniciativas de reorganización de la empresa. El crecimiento de las ventas durante el periodo de tres años se debió a la acelerada introducción de productos innovadores y de edición limitada y a la influencia de las capacidades de venta de la empresa. Hershey ganó participación en el mercado durante ese periodo en canales de crecimiento clave, lo que reflejó sus estrategias generadoras de valor, incluyendo la introducción de nuevos productos.

Las ventas netas del primer semestre de 2004 aumentaron 104.5 millones de dólares, o 6%, con respecto al periodo comparable de 2003. Los incrementos de las ventas fueron impulsados por el aumento del volumen de ventas, especialmente en Estados Unidos, las ventas fuertes de bocadillos individuales y dulces en barra, los precios más altos y la introducción de productos innovadores y extensio-

nes de líneas de productos. Las ventas netas de los negocios canadiense, mexicano y brasileño de la empresa también aumentaron como resultado del incremento del volumen de ventas y tipos de cambio favorables de las divisas, particularmente en Canadá. Las ventas sufrieron un efecto desfavorable debido a las desinversiones de ciertas marcas de goma de mascar en septiembre de 2003, las ventas más bajas de las marcas restantes de goma de mascar, gastos de promoción más altos, así como devoluciones, descuentos y reembolsos, relacionados principalmente con el crecimiento del volumen de ventas. Los resultados de las operaciones asiáticas de la empresa, sobre todo en China, se mantuvieron por debajo de las expectativas durante el primer semestre de 2004. Por consiguiente, se realizaron cambios administrativos y la empresa comenzó a reexaminar su modelo empresarial para esa parte del mundo. (Nota: los informes anuales y trimestrales y los archivos SEC de Hershey están disponibles a través del sitio web de la empresa [www.hersheys.com](http://www.hersheys.com) y en [www.wsj.com](http://www.wsj.com)).

## La industria

---

La industria estadounidense de confitería, cuyo valor superaba los 10,000 millones de dólares, estaba dominada por cinco competidores importantes que controlaban más de 70% del mercado: Hershey, M&M Mars, Brach and Brock, Nestlé y RJR Nabisco; el porcentaje restante era compartido por fabricantes de dulces locales y regionales. Hershey, líder del mercado estadounidense durante muchos años, descendió al lugar número dos, por debajo de Mars, en 1999 y ha permanecido ahí. La empresa dominaba el segmento estadounidense de chocolates con una participación de 43%, seguido por M&M Mars con 27% y Nestlé con sólo 12 por ciento.

Nestlé, que adquirió Carnation a fines de la década de los noventa, era la empresa de alimentos más grande del mundo y el competidor global más fuerte en el segmento de dulces y chocolates. Sin embargo, realizaba 98% de sus ventas fuera de su país de origen, Suiza. Nestlé fabricaba en plantas altamente automatizadas en 23 países. Aunque Mars era una empresa de propiedad privada y control familiar, los analistas estimaban que las ventas de la empresa serían superiores a 7500 millones de dólares. Mars tenía una presencia mucho más fuerte que Hershey fuera de Estados Unidos y logró ganar una participación en el mercado de 12% en México sólo un año después de entrar en él. En su segmento de productos de abarrotes, Hershey competía contra gigantes de alimentos procesados como Kraft, ConAgra, Heinz, General Mills y Kellogg.

El segmento de confitería de la industria de alimentos procesados se caracterizaba por economías de escala de fabricación y altos costos de transporte de leche y azúcar, las principales materias primas. Los granos de cacao, el ingrediente principal del chocolate, se importaban de África occidental, Sudamérica y las regiones ecuatoriales de Asia. África occidental producía alrededor de 70% de la cosecha mundial. De 2001 a 2004, los precios del cacao estaban sujetos a grandes fluctuaciones atribuibles a los efectos del clima sobre las cosechas, desequilibrios entre la oferta y la demanda, inestabilidad política, tipos de cambio de divisas e influencias especulativas. Hershey usaba contratos a futuro de productos para garantizar los precios del cacao, azúcar, edulcorantes de maíz y productos lácteos. Las cuotas y los impuestos de importación estadounidenses para apoyar el precio del azúcar nacional generaron precios de este producto considerablemente más altos que los del mercado mundial.

Los analistas de la industria esperaban que el segmento competitivo y maduro de confitería de la industria de los alimentos procesados creciera de 5 a 8% anual. El consumo de chocolate parecía estar muy correlacionado con el ingreso nacional; sin embargo, el Lejano Oriente era una excepción a esta regla, ya que los consumidores asiáticos mostraban preferencia por la confitería distinta al chocolate en todos los niveles de ingreso. Los estadounidenses consumían alrededor de diez kilogramos de dulce por persona al año, en tanto que los europeos ingerían aproximadamente 12 kilogramos. El chocolate representaba alrededor de 54% de todo el consumo de dulce. Entre los países europeos, Suiza, Noruega y el Reino Unido consumían la mayor cantidad de chocolate.