



---

# Caso Consorcio de Cooperativas Exportadoras de Chicle

## Planteamiento general

En el año 2006, el equipo directivo del Consorcio Chiclero SC de RL, encabezado por Manuel Aldrete, director ejecutivo y coordinador nacional de la región del Sureste, se encuentra definiendo la estrategia a seguir para asegurar la supervivencia de esta entidad que aglutina a más de 40 cooperativas ejidales y sociedades de explotación forestal (para producción chiclera) de los estados de Campeche y Quintana Roo, con una plantilla en torno a 2.400 personas (agricultores). La integración del consorcio es por cooperativas de los municipios de Escárcega, Calakmul y Hopelchén, de Campeche, con alrededor de 300 mil hectáreas, y Felipe Carrillo Puerto, Morelos, Lázaro Cárdenas y Othón P. Blanco, de Quintana Roo, con 500 mil hectáreas más.

El papel que desempeña el Consorcio Chiclero SC de RL es el de gestionar el negocio del chicle natural y proveer de servicios generales a las cooperativas que lo integran (producción, marketing, finanzas, asesoría fiscal, asistencia técnica, preservación forestal, capacitación, control de calidad, promoción comercial, distribución de productos, desarrollo de productos... etc.). El consorcio produce unas 450 toneladas anuales de chicle natural con una facturación en torno a \$16'000.000,00 pesos (sobre \$1'450.000,00 USD).

Parte del planteamiento estratégico corresponde a la Visión establecida por el equipo directivo para la sociedad: *“Integración estructural de la cadena productiva del sector forestal no maderable con énfasis en el recurso chicle a partir del desarrollo comunal, integración económica estratégica a partir del sector productivo hacia la integración orgánica regional de los productores organizados, a través de las cooperativas y sus cooperativados, en razón del avance tecnológico del sistema productivo y de la estabilidad de las relaciones comerciales del látex y sus derivados compatibles con la conservación de los ecosistemas”*.

Por otro lado, también se ha definido previamente la Misión de la sociedad: *“Consolidar una organización social forestal productiva con carácter empresarial que impulse un nuevo concepto de la organización forestal comunal, partiendo inicialmente de las propias potencialidades internas de la comunidad campesina llevándolas a un nuevo nivel técnico y de organización productiva y comercial, generar recursos para mejorar el modo de vida de la población, incorporar este proceso tanto la capacitación como la tecnología que responda a sus necesidades de desarrollo”*.

De las 800 toneladas de chicle natural que se consumen en el mercado mundial, México contribuye con alrededor de 500 toneladas al año; pese a su cuota mayoritaria en el consumo, es solo una fracción del tope de producción que se alcanzó en la década de los 40 cuando la producción del látex mexicano y su correspondiente exportación superó a las 8.000 toneladas.



---

## Antecedentes históricos

El Consorcio Chiclero SC de RL es producto de un esfuerzo de transformación en la organización productiva de la explotación agrícola del estado de Campeche. Este esfuerzo data de 1993 cuando el gobierno de la entidad promovió el denominado "Plan Piloto Chiclero": reunió a las cooperativas en una entidad coordinada para apoyarlas en la mejora de sus procesos de explotación y conseguir que cada una destinase parte de sus utilidades a fondos de previsión social y capitalización para fortalecerlas.

Según el propio Consorcio esto se ha logrado plenamente: *"El Plan Piloto Chiclero logró establecer un equilibrio entre el precio de venta y los costos de producción, con una distribución más equitativa de los recursos. Las formas de organización han cambiado y se ha logrado una mayor participación de los productores en la toma de decisiones"*.

Este programa de iniciativa pública surgió después de que una prolongada crisis llevase a una drástica reducción en el número de productores de este material; de los más de 20,0K productores que había en la primera mitad de la década de los 40, a los 1,0k registrados hacia 1994.

La península yucateca era un territorio prácticamente desierto al amanecer del siglo XX; solo tribus mayas asentadas en ciertos lugares sobrevivían a base de explotación agrícola. La explotación forestal, sobre territorio de propiedad nacional, se efectuaba a partir de concesiones a grandes empresas (que se revocaron después de la Revolución).

Posteriormente, ya en la década de los 30, habiéndose asentado el régimen del PNR (Partido Nacional Revolucionario) la tierra cultivable se entregó a agricultores, bajo el esquema ejidal, siguiendo criterios forestales. Se determinó entregar a cada ejidatario una parcela de 420 ha, ya que se estimó que esa era la superficie necesaria para la manutención de una familia media, a partir del cultivo y extracción de chicle que para entonces suponía el ingreso más importante de la población rural.

Todo ejidatario estaba comprometido con la preservación de los bosques; éstos eran gestionados de manera racional con un enfoque comunal.

Una conjunción de factores contribuyó a la crisis de la industria de la explotación del chicle natural en México.

Por un lado, la transformación del mercado de la goma de mascar. En la década de los 50 se empezó a utilizar polímeros sintéticos de bajo peso molecular como base para el chicle convencional y por otro, un cambio drástico en la política agraria del estado, consolidada a finales de la década de los 60 y sobre todo en los sexenios de Luis Echeverría y José López Portillo (en los 70); la tierra de cultivo se entregaba entonces bajo criterios agrícolas y con parcelas no mayores de 20 ha por ejidatario ya que esto facilitaba el control político de la región aunque no necesariamente añadía eficiencia económica, de explotación de los recursos o incluso de mejora al bienestar de la comunidad.



---

Como una complicación añadida, no se exigía a los campesinos ninguna obligación de preservación de los recursos naturales ni de hacer un uso racional del campo. Tampoco se previó establecer áreas forestales de uso común.

El resultado de todo lo anterior fue que el propio Estado subsidió la rapiña forestal y el desmonte. Gran parte de la superficie forestal de Quintana Roo se perdió irremisiblemente y la industria chiclera mexicana entró en una crisis sin precedentes.

El Plan Piloto Chiclero es un programa que nace a partir de uno previo, de mayor alcance y que demostró la viabilidad de este tipo de iniciativas.

Desde la primera mitad de la década de los 50 y por espacio de 30 años, el aprovechamiento de las maderas preciosas de la región (caoba y cedro) se efectuó a través de una concesión. Los trabajadores del campo no tenían acceso a los beneficios de explotación ni participación alguna en el negocio de aprovechamiento maderero. La empresa concesionaria era la única entidad que detentaba esos derechos y únicamente retribuía a los campesinos de la zona sólo una cuota (derecho de monte) fijada por el gobierno.

La inequidad manifiesta del esquema de explotación y la caída evidente en el nivel de vida de los ejidatarios (en gran medida por la crisis de la industria chiclera nacional) generaron serios y frecuentes conflictos entre los campesinos, las autoridades forestales y la propia empresa concesionaria. A ello se añadía una situación alarmante de deforestación y todo ello hizo crisis hacia 1983, cuando finalizaba la concesión.

Entonces el Gobierno (a ambos niveles, tanto federal como estatal) inició el desarrollo de una política verdaderamente orientada a facilitar la participación de los ejidatarios que detentaban los bosques tropicales para su cabal aprovechamiento. A este programa que se puso en operación, se le llamó Plan Piloto Forestal de Quintana Roo (PPF).

Espectaculares resultados económicos y sociales, alcanzados en un plazo corto en las comunidades ejidales involucradas desembocó en el establecimiento de una organización regional, la Sociedad de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo (SPFEQR), fundada en 1986; la entidad retomó la misión de preservar los recursos naturales y trajo un crecimiento en el nivel de vida de las comunidades mayas.

Al consolidarse la operación de esta sociedad, los propios ejidatarios buscaron la forma de diversificar sus esquemas de explotación y tomando en cuenta que en la región, fuera de la explotación maderera, es la industria chiclera la que ofrece mayor importancia económica en el ámbito agrícola.



A fin de relanzar la industria chiclera de la región, se planteó el Plan Piloto Chiclero (PPCh), con una filosofía operativa basada en la del PPF, que había demostrado viabilidad económica y social. Los lineamientos generales de este plan se establecieron como sigue:

- 1) rescatar las cooperativas como unidad de producción
- 2) promover su organización administrativa
- 3) lograr que cada cooperativa contratara la venta del chicle por su cuenta.

Al igual que el PPF, este programa contó con el apoyo explícito del Gobierno federal y también el estatal. Los ejidatarios chicleros se agrupan en sociedades de producción rural o en cooperativas y la coordinación central del Consorcio facilita que mejoren sus procesos operativos. *"Si antes la ganancia equivalía a 45 por ciento del valor del chicle, ahora es 80 por ciento"* señalan fuentes del Consorcio Chiclero.

Como responsable del PPCh se nombró a Manuel Aldrete Terrazas. Para poner en marcha el programa, Manuel utilizó como metodología la realización de talleres participativos, con discusión pública abierta, hasta llegar a la construcción de una figura formal y clara para todos los interesados. En palabras del propio Manuel Aldrete: *"La idea era lograr una integración orgánica, estructural, que funcionara, que integrara, que vinculara a todos los que tienen que ver con esta actividad, para poder consolidar una asociación y construir nuevos modelos, proyectos y productos"*.

En un principio fueron seis cooperativas chicleras las que se unieron a este proyecto y posteriormente se fueron sumando las demás organizaciones de productores de los estados de Quintana Roo y Campeche.

Partiendo de la base que desde la década de los 30 la industria chiclera ha estado en manos de cooperativas, ese esquema se mantuvo al poner en operación el PPCh. Así, la estructura organizativa es muy distinta a la de la explotación maderera; hay que añadir que la organización cooperativa supone un esquema empresarial más avanzado que el ejido convencional; entre sus características distintivas más relevantes están las siguientes:

- ✓ Está fundamentado en un grupo de interés común, lo que da mayor sentido al espíritu de unidad
- ✓ Su objetivo empresarial y productivo es específico
- ✓ Permite que los beneficios económicos sean proporcionales al trabajo / volumen aportado.
- ✓ El apoyo central permite operar con costos más bajos y asimilar mejores prácticas operativas, administrativas y comerciales

Esto no quiere decir que se haya desechado al ejido como esquema de tenencia de la tierra; al contrario, bajo este esquema organizativo se establece una interacción entre el ejido como propietario del recurso forestal y al grupo de ejidatarios, asociados en esquemas cooperativos, como beneficiarios del derecho de explotación comercial.



En estas condiciones el Consorcio inició la venta del chicle en los mercados internacionales. Ahora, cerca del 30 por ciento de la economía en las poblaciones indígenas rurales de la zona maya de Campeche y Quintana Roo depende del cultivo del chicle.

Para mayor información al respecto, consultar el siguiente *website*:  
[http://www.era-mx.org/Estudios\\_y\\_proyectos/xxestudioscaso/galletti.htm](http://www.era-mx.org/Estudios_y_proyectos/xxestudioscaso/galletti.htm)

### **Proceso de producción**

El chicle se produce en la selva mediana del territorio denominado como Gran Petén (corazón de la selva maya); esta región abarca zonas de Guatemala, Campeche, Quintana Roo y Belice. En el caso de México, el cultivo y explotación de este producto se realiza en alrededor de 40 comunidades de la etnia antes mencionada, en una extensión de unas 800 mil hectárea aunque puede hacerse en hasta 1,3M de Ha. (ver Anexo 1)

Esta explotación tiene raíces ancestrales en la cultura maya. El *tzicli* fue objeto de consumo por las grandes civilizaciones mesoamericanas; en la cultura de dichas comunidades se conocían ampliamente sus beneficios.

El chicozapote (*Manilkara zapota*) es el árbol más abundante en la selva del Gran Petén: en algunas partes es posible encontrar más de 30 árboles en una hectárea; para perspectiva de su importancia comercial, en la misma extensión solamente se encuentra con un árbol de caoba.

Este árbol siempre verde se extiende desde el sur de México, a través de Centroamérica hasta Venezuela y Colombia. Con una altura media de 8 a 15 m, en ocasiones, llegan a medir 40 metros de altura con diámetros superiores a un metro cuando crece libre en los bosques tropicales.

A efectos de explotar el chicle, se sigue un proceso metódico que acumula cientos de años de conocimiento técnico y operativo, de extracción y preparado de la resina (ver Anexo 2):

1. Primero, se efectúa la instalación del campamento y selección de los árboles de chicle. Se procura iniciar el aprovechamiento de látex en árboles que alcanzan 30 a 70 cm de diámetro; además, se opera con descansos de 5 a 8 años en los árboles en explotación.
2. Después se lleva a cabo las acciones de “escalar”, “picar” y recolectar la resina; para ello, los trabajadores resinan el chicle de estos árboles centenarios, es decir, les hacen hendiduras superficiales en zigzag para conseguir que el látex fluya por esas heridas en la corteza del árbol. El látex que fluye del tronco contiene del 20 al 40 % de goma.
3. El látex extraído se hierve hasta su deshidratación.
4. La resina se vierte en grandes vasijas en donde se cuece a fuego lento, a una temperatura concreta (115 grados centígrados), removiéndolo permanentemente con grandes palas durante períodos prolongados bajo humos y calor intensos, hasta que obtiene la “cuajada”.
5. El material obtenido se amasa y estira en forma manual o mecánicamente.



6. Adicionalmente, se funde con otras ceras y se mezcla con azúcar de caña y jarabe de agave para hacer moldes cuadrados llamados marquetas. Para ello, se filtra, centrifuga, se filtra de nuevo y se mezcla, en grandes contenedores rotativos de centenares de litros, con los endulzantes y aromas elegidos.
7. Cada marqueta incluye la marca chiclero que la elaboró. Debido a que la gestión sustentable de la selva tropical está certificada por el FCS (Forest Stewardship Council), se requiere del empleo de códigos que contienen información relevante que va desde la identidad del chiclero hasta la ubicación exacta del árbol cosechado; con ello la trazabilidad de cada material empleado es muy precisa.

### **Mercado mundial del chicle**

El chicle ha formado parte del consumo humano por varios cientos de años; se remonta a la época en que egipcios, griegos y mayas mascaban resina de distintos árboles, aunque la persona que tuvo la idea de convertirla en un producto comercial fue el estadounidense Thomas Adams quién hizo tratos durante el exilio de Antonio López de Santa Anna en USA, para industrializar la resina de látex natural; al intentar encontrar las aplicaciones más apropiadas a este material, recordó que el militar solía masticar esta resina y fue así como tuvo la idea de endulzarla y cubrirla con confites para hacer una goma de mascar muy parecida a la golosina actual; la fecha en que salió al mercado data de febrero de 1871, cuando se empezó a ofrecer el producto Adams New York Gum.

La producción mundial de golosinas de chicle alcanza 1'300,000 toneladas / año (2006) con una facturación que gira en torno a \$19.000,0M USD, según datos aportados por Candy USA. En los tres años previos al reporte, de acuerdo a la misma fuente, el crecimiento medio anual superó el 7% lo que muestra un mercado aún en crecimiento, cuyo motor son precisamente las economías emergentes. La compra de este producto es típicamente motivada por impulso.

La misma fuente apunta que el consumo interno en México representa el 2º mercado individual, detrás del de USA con un promedio por persona de 1.2 kilogramos / año, que es casi el doble de la media mundial. Como mercado regional, la UE es el 2º en importancia aunque con un consumo medio por debajo del correspondiente a USA (cuya facturación anual se ubica en torno a \$1.000,0M USD) y que tiene una composición dispersa en términos de sub-segmentos (sin azúcar, chicles azucarados, terapéuticos, especiales... etc) lo que complica el análisis comparativo.

En realidad, el mercado del chicle / goma de mascar, forma parte de un mercado mucho más grande, de dulces y confites, cuyo segmento mayor (cerca del 60%) corresponde a la chocolatería. Dentro del mercado global del chicle, la goma de mascar tiene una cuota del 85% y el 15% restante corresponde a chicle para hacer "globos" (*bubble gum*).

La acelerada expansión del mercado ocurrió a partir de la II Guerra Mundial, en forma similar a la penetración que consiguió la Coca Cola, a través de los suministros para las tropas norteamericanas



desplegadas tanto en el Pacífico como en Europa, que en este caso recibían dosis de chicle como remedio para el *stress* y distraer el hambre.

Según el Consorcio Chiclero, *“la mayor parte de la goma de mascar que se elabora en la actualidad es un producto industrial que utiliza polímeros a base de petróleo como sustituto del chicle natural. Las pocas gomas de mascar que aún tienen chicle natural y que por ello se consideran entre las más finas, emplean sólo cantidades pequeñas combinadas con gomas sintéticas. En el mejor de los casos, éstas suelen contener de un 5 a un 7% de goma base, el resto son polímeros petroquímicos”*

### **Problemática actual**

El Consorcio Chiclero tiene una orientación del aprovechamiento del potencial productivo de los recursos naturales renovables, libre de una visión puramente conservacionista y de manejo exclusivo de técnicas ecologistas; su enfoque más bien es hacia una serie de inter-relaciones económicas y sociales, que permitan crear un entorno favorable al manejo racional de los recursos.

Esto es, lo que el Consorcio Chiclero pretende es alcanzar elevadas cuotas de preservación de los recursos forestales como medio de sustentabilidad del negocio que permite la manutención de las más de 2.000 familias que dependen directamente de la industria.

El Consorcio Chiclero, como heredero de los logros del PPCh aglutina a los campesinos extractores de la resina de chicle, bajo el esquema de tenencia ejidal de la tierra (es decir, por la propiedad colectiva); por ello se ubica en el segmento económico de explotación no maderable (chicle, miel y otros); el resto de los sectores económico-ejidales son: (1) forestal o de explotación maderera; (2) agricultura; (3) ganadería; (4) servicios y (5) otros.

A partir de ahí (del propio ejido), se desarrolló el modelo para la integración de la cadena productiva del chicle natural, que diseñó el propio Consorcio como sociedad cooperativa de producción con la meta de generar chicle natural, homogeneizado, mezclado y con calidad estándar, aportando equipamiento y tecnificación a los procesos de extracción y fabricación. Como se señaló antes, este esquema aporta un componente empresarial más avanzado que otras formas de organización de producción ejidal, en otros sectores.

Adicionalmente, todo este esfuerzo se complementó con una estrategia de integración regional de las cooperativas de producción, a fin de conseguir una integración horizontal que comprendiese tanto a la producción como a la transformación y la comercialización del chicle natural en los mercados demandantes de dicho producto, proveyendo de servicios comunes de gestión con el fin de operar con los costos más bajos y las prácticas más modernas y competitivas posible.



---

Una vez que se consiguió consolidar la actividad productiva, el Consorcio se orientó a los mecanismos de exportación directa, que se iniciaron alrededor del año 2000; esto porque los mercados naturales de este producto son precisamente de carácter internacional.

La comercialización del producto se hacía en forma de las marquetas (como chicle parcialmente deshidratado y presentado en moldes estándar) para su uso en la fabricación de la goma de mascar, por parte de empresas procesadoras. Los mercados principales compradores de goma natural son Japón, Indonesia, Corea del Sur e Italia.

En sus inicios, la exportación se hacía a través de Bancomext, pero con la salida del gobierno de las actividades productivas, el Consorcio se vio obligado a utilizar los servicios de una empresa privada, lo cual dejó malos resultados y una sensación de vulnerabilidad ante la intermediación que especulaba con las capacidades de producción.

Adicionalmente con el actual modelo de negocio, el Consorcio (y sus más de 40 unidades de producción chiclera) están a merced de las fluctuaciones que la industria procesadora de gomas de mascar traslada a sus proveedores; por ello, se ha llevado a cabo un esfuerzo de investigación y desarrollo con miras a fabricar goma de mascar con base en la resina de chicle natural. Se ha conseguido mezclar con diferentes saborizantes naturales con buenos resultados.

Pese a lo anterior, las cuestiones que preocupan al equipo directivo estriban en lo siguiente:

- La receptividad del mercado ante una goma de mascar natural; prácticamente no existe en la faz de la tierra ningún consumidor genuino de este producto que haya probado realmente el chicle natural, dado el prolongado período de uso de polímeros sintéticos en la elaboración de esta golosina.
- Las posibilidades competitivas en una industria gigantesca; según análisis de la Chocolate & Confectionery Int'l, el mercado global de la confección de goma de mascar está dominado (en un 60%) por solo dos fabricantes: Wrigley (USA) y Cadbury (UK) con otros tres fabricantes globales, cuya cuota de mercado combinada es del 22%, en tanto que el 17% restante se reparte en una estimación de 200 a 250 pequeñas empresas.
- Que esquemas de comercialización se deberán definir para este producto.





---

## Caso Consorcio de Cooperativas Exportadoras de Chicle (2ª parte)

### Planteamiento general

El planteamiento que definió el equipo directivo del Consorcio Chiclero fue el de ampliar la integración vertical del negocio, a través del desarrollo de un producto para comercializar al consumidor final, como goma de mascar fabricado a base de la resina natural de la selva maya, con características orgánicas, biodegradable en cuestión de semanas, suave para masticarlo y que además, no se pega (al pelo, ropa o el pavimento de las calles).

Esto supone todo un desafío para la organización porque significa incursionar en el mercado del consumidor final y hasta ahora solo se tiene experiencia con la comercialización hacia otras empresas, aguas abajo, en la cadena de producción.

Adicionalmente, esto significa competir en un mercado enorme dominado por las grandes multinacionales del sector. No obstante, al mismo tiempo supone la posibilidad de que la integración vertical del negocio posibilite la creación de mayor valor para la organización (los cooperativistas) y una menor dependencia de cara a las empresas de transformación del látex natural.

El paso natural para consolidar la actividad de la sociedad fue la creación del Consorcio de Cooperativas Exportadoras de Chicle, que comenzó a operar a partir de 2007, con 40 cooperativas y sociedades de producción rural. Su fin es dar distintos servicios a los productores: asistencia técnica, promoción comercial, distribución, venta, financiamiento y microcréditos. Con esto se busca reducir la intermediación y acercar la empresa al consumidor.

También se encarga de la administración de los fondos etiquetados, como los de ahorro, previsión social, atención médica y seguro de vida. Adicionalmente, establece un programa para los chicleros viejos (fondo de pensiones); para sostener el consorcio cada productor aporta 4% del valor de su producto.

La estrategia se orienta, en palabras de su director ejecutivo, Manuel Aldrete: *"El objetivo es consolidar la organización social forestal con carácter empresarial e impulsar un nuevo concepto de la organización, así como propiciar una mejor calidad de vida de los chicleros. Con un plan de negocios a 10 años, se propone una estrategia que contemple la producción y comercialización de materia prima para el mercado convencional que es Japón, y la exploración de mercados alternativos*



---

en Europa y Estados Unidos". Es decir, no se abandona el mercado actual, sino que simplemente se complementa con la posibilidad que ofrece la integración vertical.

El chicle se denominó con la marca **Chicza** y se presenta con sabores de menta, limón, hierbabuena, naranja, canela y frutas rojas; después de más de 50 años, hay una propuesta de chicle natural en el mercado. En el Anexo 1 se puede consultar la presentación y propuesta comercial con que se ofrece al mercado, a través del *website* de la empresa ([www.chicza.com](http://www.chicza.com)).

La orientación del producto es claramente de segmentación del mercado: la propuesta se presenta con características de mercado de élite ya que es 100% natural, biodegradable (se asimila en la propia tierra en cuestión de semanas, en tanto que el chicle convencionalmente comercializado en el mundo tarda una media de cinco años) y además está certificado como orgánico. Por ello, al elegir los mercados para comercialización se seleccionaron aquellos que tienen capacidad de compra, aprecian estas características y están dispuestos a pagar un *Premium Price* por ellas.

Para efectos de dar a conocer el producto, en 2007 se presentó por primera ocasión este chicle en Europa, en la feria Internacional de Productos Orgánicos (Biofach) y quedó entre los 20 primeros productos más novedosos de este foro.

Entre las presentaciones que opera el negocio se tienen las siguientes: Pieza de 30 grs (\$23,00 pesos); caja con 10 piezas (\$200,00); box con 12 cajas con 10 piezas de 30 grs. (120 piezas \$2,340.00) y se tienen con los sabores siguientes: menta, yerbabuena, limón ó surtida.

### **Infraestructura necesaria**

Además de una intensa actividad de I+D que se desarrolló en los años previos, para conseguir un producto atractivo, estable, homologado y con muy alta calidad, el proyecto demandó la construcción y habilitación, en el mismo 2007, de una planta industrial, en la que se invirtió un monto de \$14,0M de pesos, habilitado en una superficie de 210 m<sup>2</sup> en uno de los predios propiedad de los chicleros, con la maquinaria e instalaciones requeridas para garantizar la sanidad en la actividad.

La planta fabril inició operaciones con una plantilla de seis personas, produciendo una marca propia, con el color natural del chicle y comercializada en el mercado de productos orgánicos a partir del 4T del 2007 compitiendo contra marcas como la japonesa Lothe.

Para la elaboración de este producto, se equipó a cada ejido de extracción de la resina natural con máquinas coaguladoras para que asegurar un látex sea de calidad uniforme, modificando el proceso de cocción a través de tecnificación del mismo.



---

Para el primer año se fijó una producción de 50 toneladas de este chicle en sus diversas presentaciones; además, con el fin de reducir al mínimo la presencia de químicos en el proceso de fabricación de esta goma se utiliza materiales como la candelilla para sellar el producto que además, va sin colorantes artificiales.

La composición del producto es de 80% de materiales orgánicos, 18% de productos naturales y 2% de conservadores sintéticos. Pese a que se pretende conseguir la máxima integración nacional en el producto, las esencias orgánicas que se utilizan son de origen francés y el azúcar glass procede de Austria, porque en México no se producen aún.

### **Esquemas de comercialización**

Para efectos de minimizar el impacto de la intermediación, el Consorcio ha establecido su propia empresa de distribución del producto en el Reino Unido. El pasado 2010 se inició las operaciones de esta entidad. Tal como lo señalaba en ese momento el director ejecutivo, Manuel Aldrete: *“Abrimos una filial en Europa que se llama Mayan Rainforest, con el propósito de brincarnos a los intermediarios, esta ya se encuentra trabajando y será vital para que en breve, comercialicemos el chicle también en Alemania”*.

Esta empresa se fundó en el puerto de Felixtowe, ya que es una de las entradas comerciales de importancia clave en el Reino Unido; además, ahí se contrataron servicios de logística y movilización de productos en la Unión Europea e incluso, con otras empresas británicas se alcanzaron acuerdos para suministrar apoyo en servicios de promoción comercial, difusión y comunicación del producto en Europa.

Adicionalmente, se emplean canales especializados en productos orgánicos para conseguir la máxima distribución de los productos en los mercados clave. En el Anexo 2 se muestran estos canales.

La empresa ya coloca cerca de 70 toneladas del producto en países como Alemania, Austria, Suiza, Inglaterra, Escocia, Irlanda, Suecia, Dinamarca, Hungría, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, Grecia, Italia y Francia. La estrategia, que ha demostrado ser exitosa, ha sido empezar en Europa porque constituye un mercado con consumidores de los más sofisticados y exigentes del mundo, con los más elevados consumos per cápita de productos orgánicos.

En este año han iniciado acciones de comercialización del producto en Estados Unidos, Canadá y México con una presentación más reducida en el gramaje (y más económica) ya que es más ajustada a los gustos del consumidor norteamericano. La idea es que este mercado se consolide a partir de 2012.



---

## Epílogo

Ya que esta goma de mascar está dirigida a un consumidor selecto y gourmet, el consorcio decidió comenzar su comercialización en 12 países europeos y algunos asiáticos como Japón, Corea, Singapur e Indonesia. Esto ha propiciado que los productores del látex natural obtuvieran un ingreso seis veces mayor que un chiclero promedio.

Con una producción anual de unas 500 toneladas y apoyo financiero de \$3,5M de pesos por parte de la Secretaría de Economía (SE) y la de Desarrollo Económico del estado de Quintana Roo, la empresa tiene planes de construir una planta para ampliar la capacidad de producción y atender la demanda extranjera y local.

Es destacable que este conglomerado de cooperativas no solo gestiona el negocio sino que también protege la conservación de las selvas tropicales de la península de Yucatán (1.3M de hectáreas) donde medra el árbol del chicle.

Además, con los beneficios obtenidos canalizan becas para la educación, programas de fondos para el retiro, seguros de vida, asistencia y salud e incluso hospitales para las comunidades indígenas donde opera el consorcio.

Este proyecto ha sido uno de los 25 reconocidos dentro del evento Iniciativa iMx2010 en el que se les asignó un apoyo pecuniario de \$1'000.000,00 Pesos con el que se plantea que comprarían un equipo de transporte, un equipo detector de metales con transportador para el aseguramiento del control de calidad en la goma de mascar orgánica Chicza. Harán estudios para el manejo del recurso forestal no maderable (chicle).

En este certamen compitieron contra 47 mil proyectos y quedar entre los primeros 20, representa un aliciente importante para el equipo directivo de la empresa

## ANEXO 1

### Marca y presentación del chicle natural

Propuesta de producto que el Consorcio Chiclero ofrece al mercado

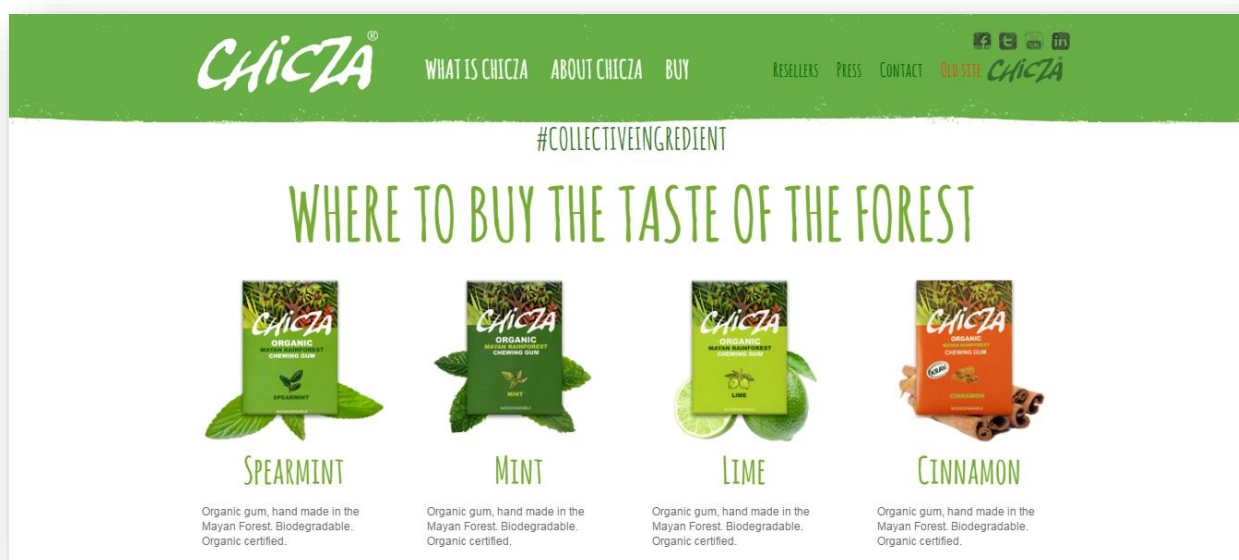


Fuente: [www.chicza.com](http://www.chicza.com)

## ANEXO 2

### Esquemas de comercialización del producto

#### Alternativas para comprar el producto / disponibilidad



The screenshot shows the Chicza website with a green header. The navigation menu includes: WHAT IS CHICZA, ABOUT CHICZA, BUY, RESELLERS, PRESS, CONTACT, and OLD SITE CHICZA. The main content area features the hashtag #COLLECTIVEINGREDIENT and the headline "WHERE TO BUY THE TASTE OF THE FOREST". Below this, four product categories are displayed: SPEARMINT, MINT, LIME, and CINNAMON. Each category includes an image of the product packaging and a brief description: "Organic gum, hand made in the Mayan Forest. Biodegradable. Organic certified."

Fuente: [www.chicza.com](http://www.chicza.com)

Caso elaborado por el foro MIWL (Sebastián Lobato O., Marc-Henry Rouvroy y Juan Carlos López Meneses) con la colaboración del Área de Entorno Económico del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.