

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

**Estrategias para optimizar la cadena de suministros del cacao de la empresa
Xocolatl Bilar S.A. de C.V. en el municipio de Ecatepec de Morelos del
Estado de México**

QUE PRESENTA:

VICTOR MANUEL CASIO URIBE

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:

DR. EDGARDO RODRIGUEZ MORENO

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO, 2024





Gobierno del
Estado de
México



ESTADO DE
MÉXICO
¡El poder de servir!

EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca
Subdirección de Estudios Profesionales

“2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México”.

**COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO
POR EL CONSEJO DE POSGRADO**

Ixtapaluca, Estado de México a 13 de septiembre de 2024.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por el **LCDO. CASIO URIBE VICTOR MANUEL**, bajo el título **“ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA CADENA DE SUMINISTROS DEL CACAO DE LA EMPRESA XOCOLATL BILAR S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE ECATEPEC DE MORELOS DEL ESTADO DE MÉXICO”**, hemos dictaminado que ha sido aprobado y aceptado por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRÉSIDENTE

DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO
DOCENTE PTC

SECRETARIO

DRA. MARÍA EUGENIA ESTRADA CHAVIRA
DOCENTE PTC

VOCAL

M.R.I. HUMBERTO ESPINOSA VEGA
DOCENTE PTC

VOCAL

MTRA. LAURA SUSANA REYES GONZÁLEZ
DOCENTE PTC





Gobierno del Estado de México



ESTADO DE MÉXICO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca
Subdirección de Estudios Profesionales

Ixtapaluca

2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe LCDO. CASIO URIBE VICTOR MANUEL estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado "ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA CADENA DE SUMINISTROS DEL CACAO DE LA EMPRESA XOCOLATL BILAR S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE ECATEPEC DE MORELOS DEL ESTADO DE MÉXICO", el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 13 de septiembre de 2024.

AUTOR INTELECTUAL

[Handwritten signature]

LCDO. CASIO URIBE VICTOR MANUEL



Índice

Índice de graficas.....	7
Índice de figuras.....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1 Situación Problemática.....	13
1.2 Planteamiento del Problema.....	14
1.3 Justificación	16
1.3.1 Justificación teórica	16
1.3.2 Justificación práctica.....	16
1.4 Hipótesis.....	18
1.4.1 Hipótesis general	18
1.4.2 Hipótesis específica	18
1.5 Objetivos	19
1.5.1 Objetivo general.....	19
1.5.2 Objetivos específicos.....	19
1.6 Alcance y delimitación de la investigación	20
1.6.1 Delimitación	20
1.6.2 Alcance	21
1.6.3 Limitantes.....	21
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	23
2.1 XOCOLOTL BILAR S.A. de C.V.	24
2.1.2 Productos que se ofertan.....	26
2.1.3 Ventaja competitiva	28
2.2 EL CACAO EN MÉXICO	29
2.2.1 Etimología	29
2.2.2 Historia.....	30
2.2.3 Zonas geográficas de localización	35
2.3 INDUSTRIALIZACIÓN DEL CACAO	38
2.3.1 Tipos de cacao	38
2.3.2 Industria del cacao en México.....	42
2.3.3 Producción de Cacao.....	43
2.3.4 Importancia de Theobroma cacao L.	45

2.3.5 Proceso de elaboración del chocolate.....	47
2.3.6 Diferentes tipos de chocolate.....	49
2.4. MARCO TEÓRICO.....	50
2.4.1. Planeación Estratégica.....	50
2.4.1.1Objetivos SMART.....	51
2.4.2 Herramientas de planeación estratégica.....	56
2.5 MARCO LEGAL.....	65
2.5.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	66
2.5.2 Ley Federal del Trabajo.....	67
2.5.3 Ley General de Sociedades Mercantiles.....	67
2.5.4 Ley General de Salud.....	68
2.5.5 NOM-186-SSA1/SCFI-2013.....	68
2.5.6 Constitución Política del Estado Libre y soberano de México.....	68
2.5.7 Bando Municipal de Ecatepec de Morelos.....	68
CAPÍTULO III.....	70
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	71
3.2 Población y muestra.....	73
3.3. Instrumentos de investigación.....	75
3.4 Procedimientos.....	81
CAPÍTULO IV. Discusión y resultados.....	85
4.1 Resultados.....	86
4.2 Diseño, aplicación y análisis de encuestas.....	86
4.3.1 Herramientas internas.....	113
4.4 Discusión de resultados.....	128
4.5 Presentación de resultados.....	130
CAPÍTULO V: IMPACTOS.....	133
5.1 Propuesta para la solución del problema.....	134
Filosofía.....	136
5.2.1 Misión.....	136
5.2.2 Visión.....	136
5.2.3 Objetivos estratégicos.....	136

5.3	Aplicación del plan estratégico.....	137
5.4	Medición de resultados	138
5.5	Costo-beneficio de implementación de la propuesta	140
5.5.1	Balance general.....	142
5.5.2	Estado de resultados	143
5.5.3	Van y la Tir	144
5.6	Fuentes de financiamiento.....	145
5.7	Beneficios que aporta la propuesta	146
5.7.1	Beneficios Cualitativos	146
5.7.2	Impacto Social.....	147
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		149
6.1	Conclusiones.....	150
6.2	Recomendaciones	151
	Bibliografía	155

Índice de graficas

Gráfica 1	11
Gráfica 2	12
Gráfica 3	36
Gráfica 4	86
Gráfica 5	87
Gráfica 6	88
Gráfica 7	89
Gráfica 8	90
Gráfica 9	91
Gráfica 10	92
Gráfica 11	93
Gráfica 12	94
Gráfica 13	95
Gráfica 14	96
Gráfica 15	97
Gráfica 16	98
Gráfica 17	99
Gráfica 18	100
Gráfica 19	101
Gráfica 20	102
Gráfica 21	103
Gráfica 22	104
Gráfica 23	105
Gráfica 24	107

Gráfica 25	109
Gráfica 26	111
Gráfica 27	123
Gráfica 28	124
Gráfica 29	124

Índice de figuras

Figura 1	51
Figura 2	57
Figura 3	58
Figura 4	60
Figura 5	74
Figura 6	78
Figura 7	113
Figura 8	115
Figura 9	118
Figura 10	120
Figura 11	127
Figura 12	140
Figura 13	141
Figura 14	141
Figura 15	142
Figura 16	142

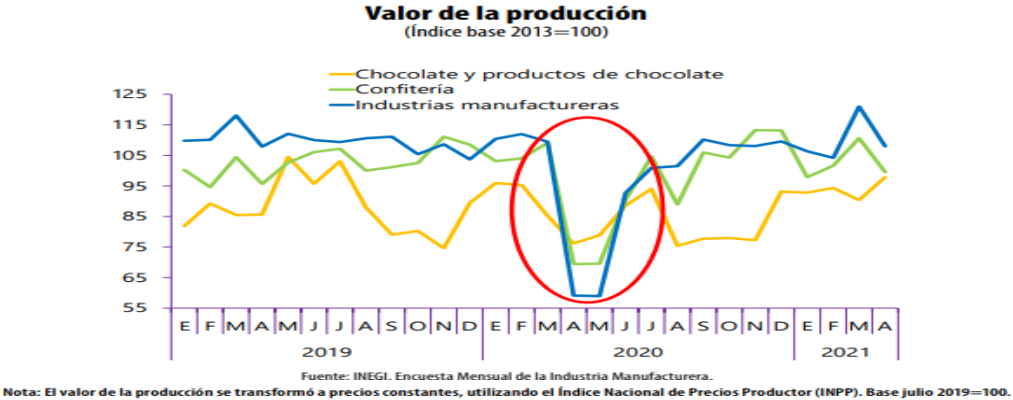
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El impacto económico de la pandemia COVID 19 para productores, industrias transformadoras de cacao y derivados se pudo apreciar principalmente entre los meses de febrero y marzo del año 2020, por una disminución en su producción.

A casusa de ese fenómeno el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, A.C. (ASCHOCO) realizaron una investigación que incluyo diversos indicadores relevantes sobre la actividad económica presentada en esa temporada.

(INEGI, 2021) Debido a la crisis sanitaria causada por el Covid-19, diversos sectores económicos, entre los que destacan las Industrias manufactureras, y en particular la del Chocolate, productos de chocolate y la Confitería, presentaron caídas del valor de la producción en los meses de abril y mayo de 2020, aunque con posterioridad se presentó una recuperación respecto a esa severa caída, los niveles de ventas no se han igualado.

Si bien la recuperación fue observable, no se puede dejar de lado la volatilidad en el precio del cacao, los factores externos e internos de inflación y el alza generalizada de precios, derivo en el aumento de costos de las manufacturas y disminución de ventas lo que dio como resultado ligeras caídas y recuperaciones que de manera directa impactaron en el proceso de producción, distribución y trasformación del cacao, como se puede observar en la siguiente gráfica.

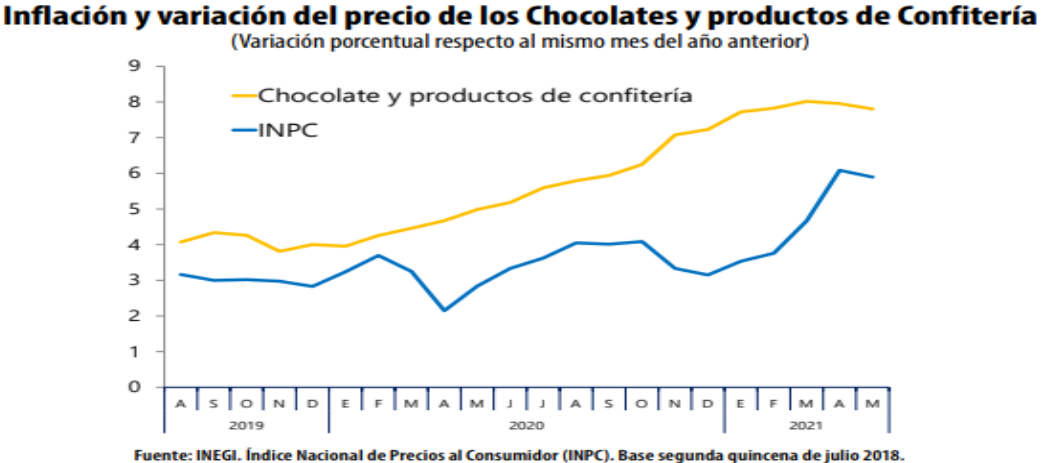


Gráfica 1. Valor de la producción
Fuente: INEGI

El gráfico anterior ilustra fluctuaciones en la producción, destacando que los pequeños productores de chocolate y sus derivados fueron los más afectados. A lo largo del año, se observa una tendencia general de crecimiento. Aunque el cacao no es un producto esencial, los consumidores suelen incluir productos de chocolate, ya sea individualmente o en paquetes, en sus compras, lo que favorece los ingresos de las pequeñas y medianas empresas.

Como se indicó anteriormente, la industria manufacturera del cacao fue gravemente afectada durante la pandemia causada por el SARS-CoV-2. Destacando la importancia del producto y su inclusión en los diversos estudios y análisis del INEGI, se presenta información actualizada que permite entender el impacto de la crisis sanitaria por el Covid-19 en esta industria.

En la siguiente gráfica se puede ver claramente que las Industrias manufactureras, el Chocolate y productos de chocolate y la Confitería presentan caídas del valor de la producción en los meses de abril y mayo de 2020 y después de esos meses se presenta una recuperación respecto a esa severa caída. En el caso del Chocolate y productos de chocolate su caída fue menor a la que observó la Confitería. (INEGI 2021).



Gráfica 2. Inflación y variación del precio de los chocolates y productos de confitería
 Fuente: INEGI

El estudio anterior muestra que la inflación tuvo un menor impacto en la canasta básica en comparación con los productos derivados del cacao. Sin embargo, esto no benefició a la industria del cacao, ya que los consumidores gastaron más en productos de primera necesidad y dejaron de comprar productos de cacao, perjudicando a los pequeños y medianos productores.

El impacto de la pandemia se refleja negativamente en el aumento constante de los precios de productos básicos y la volatilidad económica. Aún hoy se sienten las consecuencias económicas de la COVID-19.

En general, la economía se recupera lentamente y aún no muestra estabilidad. La fluctuación de precios y la falta de intervención de los organismos gubernamentales impiden una recuperación económica sostenida.

El gráfico ofrece una estimación del comportamiento de la inflación para los años posteriores a la pandemia de 2020. Sin embargo, la realidad actual muestra que la inflación sigue siendo alta en comparación con 2019.

En los años posteriores a la pandemia, la inflación ha sido volátil y su disminución será lenta. Esto implicará que los precios de los productos seguirán elevados y la recuperación económica será gradual. Por lo tanto, se espera que la reducción de los precios al consumidor ocurra lentamente y a mediano plazo.

1.1 Situación Problemática

Como consecuencia de los múltiples efectos de la pandemia en la economía, el incremento en el costo del cacao llevó a la empresa Xocotlalt Bilar S.A. de C. V. a ofrecer los productos finales a precios de mercado que no son competitivos, lo cual limita su adquisición y se ha tomado la opción de tener una producción donde se sacrifica la calidad para darle un precio accesible al consumidor.

1.2 Planteamiento del Problema

En el año 2020 y 2021 el mundo sufrió un evento de salud catastrófico un nuevo virus denominado COVID 19, cambio la forma en las relaciones humanas y económicas, el alza de precios en materias primas de manera desmedida, la carencia de algunas materias primas y falta de capacidad mundial en la distribución de las materias primas, originaron que los productos en general tuvieran una alza generalizada lo que afectó al bolsillo de los consumidores y por lo tanto afectara económicamente a las empresas por la falta de ventas.

Así, los consumidores enfrentan el problema del alza de precios, la monopolización de las grandes transnacionales, los intermediarios y la falta de ética de productores y la adquisición de productos de baja calidad que realizan los consumidores que dejan de lado estándares de calidad e higiene basando su consumo en simples expectativas sobre los precios.

Aunado a lo anterior, el precio del transporte internacional del cacao durante el periodo de la pandemia también se vio incrementado pues según (Duarte 2022) “La propia industria encargada del almacenamiento, transporte de mercancías, operaciones aduanales, entre muchas otras, ha tenido que iniciar un proceso de negociación de tarifas con los clientes para poder cubrir la presión inflacionaria.”, complicando más la situación del precio en el mercado local.

En este contexto, el municipio de Ecatepec de Morelos es la municipalidad más poblada de América Latina, lugar donde esta enclava la empresa Xocotlalt Bilar S.A. de C. V. objeto de esta investigación y, donde se da el consumo de diversos productos, entre ellos está el alto consumo de cacao en toda la población.

El consumidor suele buscar el tradicional chocolate con leche para el desayuno o la cena, o adquirir durante el día una tablilla de chocolate en sus diversas presentaciones, ya sea con leche, amargo, semiamargo o con ingredientes

adicionales como cacahuete, almendra, nuez, y avellana. Esto hace atractivo el mercado para la venta de cacao y sus derivados. Sin embargo, la competencia con grandes productores y el costo de los insumos, incluido el cacao, afectan a la empresa Xocolalt Bilar S.A. de C.V.

Además, la empresa no ha desarrollado estrategias para la comercialización del cacao, tanto en términos de suministro como de consumo. No se ha buscado ninguna estrategia para comprender las necesidades del mercado consumidor, como el tipo de producto demandado, la disposición y capacidad de pago por un producto de alta calidad, las preferencias de sabor y las presentaciones deseadas.

En resumen, se desconoce cuál es el producto más adecuado para satisfacer y distribuir a su segmento de clientes.

Por lo que hace al mercado de proveedores, que es aquel que además de proveer al proyecto de cacao y materiales, también abastece a los competidores de esta industria, en la actual cadena de distribución, ocasiona costos más altos.

En cuanto al incremento de costos derivado del transporte cada vez más caro durante el periodo de pandemias se prevé que en el futuro regrese a los niveles prepandemia en la medida en que se normalice en la producción mundial. Considerando que el uso de las vacunas contra covid19 y la recién mencionada culminación de la pandemia reduzca drásticamente los precios del transporte.

Lo anterior lleva a la siguiente interrogante ¿Cuál es la estrategia que debe seguir la empresa Xocolalt Bilar S.A. de C. V., para comercializar sus productos con un precio competitivo y de alta calidad? .

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Debido a estas problemáticas el valor del cacao se incrementa considerablemente por ello se busca comercializarlo con un bajo costo, con una excelente calidad, en presentaciones accesibles a los bolsillos y donde el consumidor este de acuerdo con conocimiento en pagar por un producto que no sólo sea atractivo al paladar, sino también sea nutritivo.

Las alternativas de comercialización del cacao pueden ser diversas por lo tanto es importante a través de un estudio de mercado, conocer las necesidades del consumidor, que clase de producto quieren, si está dispuesto a pagar por un producto de alta calidad, el sabor que prefiere, el tipo de presentación es así como un estudio de mercado nos orienta para ofrecer el producto más indicado para la distribución.

Con los resultados se podrá valorar si es una decisión acertada otorga un valor agregado al cacao y si es factible desde la perspectiva del mercado su comercialización, o bien hay diversificar la propuesta para el consumo, es decir presentaciones quizás pequeñas, e introducir el consumo de cacao en la dieta diaria en las familias a través del conocimiento en su preparación además de sus beneficios a la salud.

1.3.2 Justificación práctica

El presente estudio está centrado en la adquisición, producción y venta, concebida como distribución y comercialización del cacao en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, busca analizar y dar respuestas ante el incremento de materia prima para la elaboración de chocolates tanto industrializados como artesanales.

Al desarrollar estrategias para la adquisición de materia prima, esta investigación ayudará a identificar la ubicación de los proveedores de interés. Utilizando recursos tecnológicos, como software que proporciona información sobre la localización de los proveedores, se puede reducir el tiempo, el consumo de combustible y rastrear el vehículo de entrega, lo cual disminuye los costos.

Además, permitirá explorar otras alternativas en cuanto a modos, formas y horarios de recepción de la mercancía. También será crucial conocer las prioridades de los proveedores al descargar mercancías, evitando tiempos de espera. Este tipo de datos se puede obtener mediante una aplicación o sistema informático.

Un desafío logístico para la cadena de distribución a seleccionar será conocer las temporalidades, las condiciones geográficas y climatológicas del proveedor. Siendo esto importante para toma de decisiones en la actualidad y para una futura expansión, realizando una división por áreas o sectores con relación al costo en que se adquiere el producto.

Por el lado de crear estrategias de venta, es fundamental pensar en un sistema de venta de nuevos productos, que contemple el tiempo de rotación del producto, es decir, los días que le lleva vender al cliente (tienda) el producto y poder reponer lo vendido o surtir nuevos productos para posicionarlos.

Para los nuevos productos se debe crear el hábito de la compra. Se deberán establecer los parámetros para la capacidad de venta al cliente quien deberá desplazarlo, por ejemplo, si se vende productos en cajas de 8 unidades y luego de 15 días el cliente dice que vendió 4 unidades, se tiene el argumento de decirle que el mercado compró el 50 % de tu mercadería, y eso será correcto o incorrecto dependiendo del indicador y las metas a establecer. Siendo de igual manera importante, determinar el punto de no pérdida para el cliente.

Habr  de determinarse por producto nuevo, por tamaño o giro de su negocio de quienes venden los productos, cu ales serán las cantidades determinadas y la política de cambio y devolución, o si no la hay, esto hará que el cliente tenga miedo a perder dinero. Además, se podrá contar con la información para determinar políticas de ventas por incrementos en los volúmenes o por montos "mínimos" de venta al negocio del cliente, es decir, vender la cantidad que el cliente quiere y necesita. Esto crea confianza y ventas constantes a largo plazo.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

La persistencia de los altos niveles de inflación, el incremento de combustibles y los cambios en la legislación para transportar mercancías se tradujo en un incremento en el precio del traslado de mercancías.

1.4.2 Hipótesis específica

El incremento en los costos de transportación, como el monopolio en la distribución de los intermediarios ocasiona el incremento en el precio del producto final.

La baja en el suministro de cacao se debe a los altos costos de producción y transportación que hacen que el envío para el productor no sea rentable.

La pandemia altero el flujo de mercancías, su consumo, al igual que su demanda, por el drástico cambio de las reglas de operación y su demanda en el mercado, situación que prevalece hasta la actualidad.

1.4.3 Variables

1.4.3.1 variable dependiente

Incremento en el precio del traslado de mercancías

1.4.3.2 variables independientes

Persistencia de los altos niveles de inflación

Incremento de los combustibles

Cambios en la legislación para transportar mercancías

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Realizar un plan estratégico que incluya la compra de vehículos eléctricos para la adquisición de materias primas para crear la estructura de la distribución de las líneas de productos, ya existentes y la incorporación de nuevas.

1.5.2 Objetivos específicos

Desarrollar una propuesta de nueva cadena de suministro para la adquisición de cacao a mejor costo.

Mantener, recuperar y promover, entre los consumidores con estrategias de pago nuevas (descuentos, devoluciones, etc.) que sean atractivos para reactivar el mercado.

Crear un canal de distribución propio con una flota vehicular para dar mejor servicio al cliente repercutiéndole menor costo por el transporte.

1.6 Alcance y delimitación de la investigación

1.6.1 Delimitación

El presente trabajo de investigación se delimita al estudio del suministro del cacao a la industria productora de chocolate Xocolatl Bilar S. A. de C. V., orientándose al suministro de cacao como materia prima.

Basándome en el tiempo en que se realiza el presente estudio, la utilización de tecnologías, de herramientas académicas, el transporte al instituto tecnológico, y finalmente la propuesta de mejora para el suministro de materias primas a la empresa Xocolatl Bilar S. A. de C. V. es costo económico de la investigación será por la cantidad aproximada de cuatrocientos mil pesos mexicanos.

Espacial

Esta investigación se centrará geográficamente en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, ya que la empresa Xocolatl Bilar S. A de C. V., se encuentra ubicada en la territorialidad mencionada.

Temporal

La investigación se desarrollará en el periodo de septiembre del año 2022 agosto 2024.

- Los recursos por utilizar son los siguientes:
- Automóvil
- Hojas de papel
- Impresora
- Boletos de avión

- Hotel
- Transportación en el estado de Tabasco
- Comida
- Contratación para encuestas
- Línea telefónica con internet
- Telefonía móvil

1.6.2 Alcance

Esta investigación busca desarrollar una estrategia para una cadena de suministro de materia prima que permita adquirir insumos de forma directa, sin intermediarios, logrando así precios más económicos en comparación con los ofrecidos por intermediarios. El objetivo es obtener mejores utilidades y ofrecer a los consumidores un producto de alta calidad a un precio competitivo en el mercado.

Las principales empresas dedicadas a la fabricación de productos derivados del cacao han establecido su liderazgo en la distribución en el municipio de Ecatepec. Han logrado consolidarse distribuyendo sus productos en todo el territorio, además de vender al por menor en tiendas, papelerías, dulcerías, farmacias y cualquier otro tipo de negocio que lo requiera.

1.6.3 Limitantes

- Secreto industrial. La fórmula para manufacturar el cacao y convertirlo en chocolate será imposible de dar a conocer en el presente trabajo de investigación, porque es la manera en que se convierte el cacao en chocolate de la marca Xocolatl Bilar S.A de C.V. se pone en riesgo el plagio de la manufactura de los productos existentes y la estabilidad económica de la empresa.

- La crisis de productores (SEGALMEX). Es un factor que desestabilizó el mercado en la venta de materias primas del campo por la corrupción que existe en dicho organismo estatal y la falta de confianza de los productores, por lo que ha creado incertidumbre en la adquisición de productos con los agricultores y lamentablemente encarecen los productos y evitan los créditos a cualquier plazo.
- Distancia a donde se encuentran los productores de cacao. El mayor productor de cacao en México es el Estado de Tabasco, traer los productos desde aquella entidad hasta el Estado de México es sumamente costoso, el encarecimiento de la tarifa de autopistas, el encarecimiento de los hidrocarburos hace costoso el traslado de mercancías, de cualquier parte del país a la zona centro.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 XOCOLOTL BILAR S.A. de C.V.

Todo comenzó en el año 2018, cuando en una cena de amigos surge la idea de poder fabricar chocolate entre Víctor Manuel Casio Uribe quien se dedicaba a laborar como servidor público y Diana Martínez Zepeda la cual se dedicaba a dar clases a nivel preescolar; ambos compartían la idea de emprender creando una fábrica de chocolate por ser un producto muy delicioso ya que sería una oportunidad para poder procesar y distribuir en el municipio de Ecatepec de Morelos.

Fue entonces que se decidió investigar sobre las propiedades del cacao para poder transformarlo y convertirlo en un chocolate.

Así fue como se ubicaron en una pequeña casa en la calle Mariano Escobedo n. 71 en la colonia Emiliano Zapata 1ra sección; donde primero se pensó en el nombre que llevaría la marca: **Xocolatl Bilar** que es una sociedad anónima de capital variable; **Xocolatl** deriva del náhuatl xoco (amargo), alt (agua), y **BILAR** de origen sueco que significa autos ya que se pensaba iniciar con las figuras de chocolate de vehículos.

Una vez establecidos y ya con los conocimientos para poder transformar el cacao en chocolate se inició solo con la fabricación de cobertura de chocolate oscuro, claro, blanco (sabor nuez y vainilla), chocolate rosa (sabor fresa) y chocolate amarillo (sabor plátano), la cual fue distribuida en el municipio de Ecatepec y a la par en municipios aledaños.

Impulsados con el satisfactorio resultado de la venta de cobertura de chocolate la compañía, ya era una empresa de 27 personas donde pronto se comenzó a fabricar bombón cubierto de chocolate, con gran éxito este producto se empezó a distribuir a varios clientes mayoristas del estado de México y foráneos por tal motivo y de esta manera se comenzó a laborar en dos turnos durante el día, el primer turno

comenzaba el proceso de producción en un horario de 07:00 a 15:00 horas y el segundo turno de 14:00 a 22:00 horas, para poder cubrir la demanda de este mismo.

Debido a que las ventas mejoraban día con día y al darse cuenta de que bombón fabricado en Xocolatl Bilar era de los más pedidos en las tiendas, pronto se desarrolló la idea de un chocolate macizo relleno de galleta oreo que recibió por nombre ombligo, el cual se podría encontrar en sabor nuez, fresa, vainilla, chocolate y plátano, a la par de los barquillos rellenos de nutelle con la punta de sabor chocolate (nuez, fresa y chocolate), estos productos se elaboraban de forma artesanal y empacados manualmente en estuches vitroleros de plástico a granel, y posteriormente se colocaban en cajas de cartón para la entrega a los clientes.

Motivados por la gran aceptación del producto se anunciaron por la red social Facebook, donde se creó una página con el nombre de la marca anunciando sus productos, además de integrarse en los grupos de dulceros del municipio de Ecatepec de esta misma red social, donde se crearon contenidos como videos del empaquetado del chocolate y de las presentaciones de los estuches.

Pronto comenzaron a llegar más clientes y se tuvo que adaptar una oficina con personal administrativo para poder dar atención a las nuevas ventas, de la misma forma se comenzó a tener una mejor organización en la cadena de producción, en donde se distribuyó y capacito al personal en 4 departamento.

El primero se encargaba del almacén de materia prima donde se dosificaba todo lo necesario para la elaboración del chocolate y el empaquetado, el segundo departamento se destinó a la elaboración de las coberturas de chocolate donde se elaboraba la fórmula que se requería para los pedidos ya que cada presentación de chocolate correspondía a una formula diferente, el tercer departamento correspondía a la elaboración de chocolate macizo, y el cuarto departamento al cubierta de chocolate al bombón.

Al transcurrir el tiempo y ganar prestigio dentro del municipio de Ecatepec, pronto se pudieron realizar mejoras a la casa para poder renovar el área de producción, y comenzó la venta individual de chocolate en la misma fábrica para las personas que acudían a conocer el producto.

Para el año 2020 ya se contaba con catorce productos de línea y tres de temporada.

2.1.2 Productos que se ofertan

Los productos que se ofertan son de innovación y con gran demanda en el mercado por su sabor, calidad, además de ser competitivos en el precio al consumidor.

Productos de línea:

- Barquillo de chocolate relleno nutelle con punta sabor fresa, chocolate o nuez con 100 piezas por estuche y 21 estuches por caja.
- Cobertura de chocolate, blanco, obscuro, nuez, fresa, vainilla presentación de 20 kilos por caja.
- Marquetas de chocolate obscuro y claro de 15 y 20 kilos para repostería.
- Xocobom vitrolero (bombón mediano y trenzado) con 100 piezas por estuche, caja con 16 estuches.
- Chokito obscuro o bicolor con punta nuez o fresa con 100 piezas por estuche, caja con 21 estuches.
- Herramienta obscura o bicolor con 100 piezas por estuche, caja con 21 estuches.
- Ombligo oreo chocolate con 100 piezas por estuche, caja con 24 estuches.
- Ombliguito baby con 200 piezas por estuche, caja con 24 estuches
- Paleta barril con 150 piezas por estuche, cajas con 24 estuches.
- Paleta corazón con 100 piezas por estuche, caja con 21 estuches
- Rana obscura o bicolor con 100 piezas, caja con 21 estuches

- Tortuga oscura o bicolor con 100 piezas, caja con 24 estuches

- Tortuguita baby con 250 piezas, caja con 21 estuches.
- Volcán con 100 piezas, caja con 24 estuches.

Productos de temporada:

- Paleta calavera con 100 piezas por estuche, caja con 21 estuches
- Paleta chiki- santa con 100 piezas por estuches, caja con 21 estuches
- Paleta navidad con 100 piezas por estuche, caja con 21 estuches.

En la actualidad las ventas están en crecimiento constante al poder enviar el producto al estado de Toluca y Puebla, y aunque los chocolates se siguen produciendo de forma artesanal con el éxito de las ventas se espera adquirir muy pronto maquinaria para poder acelerar el proceso de producción y al mismo tiempo poder innovar y adquirir una máquina de chocolates de rellenos.

2.1.3 Ventaja competitiva

Ser diferenciadores en la calidad de la manufactura del cacao, en el precio, y el sabor ha sido una gran fortaleza para la empresa que la ha colocado en el mercado de mayoristas, las materias primas utilizadas son inmediatamente el proceso de producción del cacao, para obtener chocolates de calidad.

La estrategia en el ambiente competitivo ha sido clave pues la empresa es una alternativa de productos derivados del cacao en el mercado de tiendas, misceláneas, dulcerías por mencionar algunos establecimientos.

Los retos de la empresa son los proveedores directos, competir con los productos sustitutos como el café, las galletas y las gomitas de grenetina, por lo anterior se buscan productos de un precio accesibles.

Las nuevas estrategias de competitividad son los descuentos, suvenires y promociones a los clientes mayoristas y minoristas.

2.2 EL CACAO EN MÉXICO

2.2.1 Etimología

El cacao (*Theobroma cacao* L.) pertenece al género *Theobroma*; vocablo griego que significa “alimento de los dioses”, sin embargo, la palabra cacao deriva del maya cacau; cac que significa rojo y cau que significa fuerza y fuego. Los mayas, dieron a conocer el cacao al pueblo azteca, el cual a su vez adopto su cultivo y empezó a consumirlo en forma de una bebida hecha con cacao molido, agua y miel; a la que se le llamo xocolatl, que significa en náhuatl “agua espumosa” (Avendaño 2011).

Según Kaufman (2003) la palabra KaKaw es de origen Proto-Maya, y esta lengua la tomo a su vez del Proto-Mixe-Zoque. Cabe mencionar que este rastro ha sido encontrado en muchas ocasiones en textos dedicatorios de vasijas cerámicas mayas, así como en jeroglíficos y en el famoso Códice Dresden; como ka-ka-wa. Además, se encuentra en el vocabulario de dialectos mayas como el Huasteco, el Maya yucateco, Itza, Lacandon, Mopan, Ch’orti, Ch’ ol, Tzotzil, Tzeltal, K’ iche’, etcétera.

Según Dakin y Wichmann (2003), el proceso de adopción de la palabra pudo ser confuso. Ellos han aseverado que la palabra viene del Uto-azteca Kakawa-tl. Su argumento se basa en que la estructura silábica de la palabra en cuestión no es común en el Mixe-zoque y que finalmente fueron los Mayas quienes pidieron prestada la palabra directamente de la lengua Náhuatl, uto-zateca. De ser así, la palabra perdió el sufijo “atl” el cual es inexistente en las lenguas Mayas.

Por lo tanto, se deduce que la palabra kakawa es de origen Mixe-Zoque, y al ser robada por el proto-maya perdió su última letra, quedando Kakaw.

(Robledo, 2018) El diccionario Tojt 'an Maya Itz'aj-Castellano, distingue los tipos de cacao por el color de su cáscara: ajcháak kakaw . ajk'án kakaw. ajsák kakaw. chák kakaw. kán kakaw. sák kakaw. Además, describe la palabra Kakawaatej (Esp cacahuate). Como bejuco de cacahuate. Nombre científico Papilionaceae Fabaceae. Por otra parte, el origen nahua de la palabra Cacahuate (mani) procede de "tlallí-cacahuate" de tlal-li (tierra) y caca-huatl (cacao). Por lo tanto, se puede deducir que el origen de la palabra Cacao es maya.

Los datos anteriores se basan en estudios de registros y hallazgos de cacao, los cuales indican que el árbol del cacao es originario de América Central. Además, el origen de la lengua Uto-azteca no se localiza en zonas tropicales, sino más al norte de Mesoamérica e incluso fuera de ella. Hay evidencias claras de la presencia iconográfica del cacao durante el periodo Clásico Temprano (250-600 d.C.), con profundas raíces en el pensamiento religioso maya. Por estas razones, algunos investigadores rechazan la idea de que la palabra "Kakaw" tenga un origen náhuatl.

2.2.2 Historia

Para iniciar esta sección, es importante destacar que México fue el país que introdujo el cacao al resto del mundo. El cacao se convirtió en uno de los elementos más significativos en las distintas culturas mexicanas.

Antes de 2006, el registro más antiguo del uso de la palabra "cacao" data del año 500 d.C., encontrado en un recipiente en el sitio arqueológico de Río Azul. Un análisis químico de los residuos encontrados en esa vasija confirmó que se trataba de cacao.

Investigaciones recientes han encontrado evidencia química que retrocede aún más en el tiempo en las tierras bajas mayas y en toda Mesoamérica. El descubrimiento arqueológico de semillas completas y restos de troncos del árbol del cacao sugiere que la región maya fue una de las primeras áreas donde se comenzó a cultivar el cacao.

Se analizaron 150 vasijas provenientes de 6 sitios arqueológicos del área maya, utilizadas para la preparación, presentación, almacenamiento y consumo de cacao. Los resultados del estudio indican que los mokayas, habitantes de la costa sureña de Chiapas, México, estaban involucrados en la producción y consumo de una bebida hecha de cacao ya desde el año 1900 a. C.

En la región costera del Golfo de México, el descubrimiento de residuos de cacao dentro de una vasija Ojochi sugiere que las personas que vivieron antes de los Olmecas también elaboraban y disfrutaban de bebidas de chocolate líquido desde al menos el 1350 a.C.

Los Olmecas, entre el 1500 y el 400 a. C., fueron los pioneros en disfrutar del cacao en forma de bebida, preparándolo mediante la molienda de las semillas de cacao y su mezcla con agua, especias, guindillas y hierbas. Fueron también los primeros en cultivar cacao en México. Con el paso de los siglos, esta tradición se extendió a la civilización Maya alrededor del 600 a.C. y a los Aztecas alrededor del 1400 a.C. Los Mayas utilizaron la vaina del cacao para crear una bebida, alrededor del año 600.

Además, hay varios registros que indican que los aztecas tenían un gusto especial por el cacao. Ellos elaboraban una bebida amarga y concentrada conocida como techocolat, que solo era consumida por el emperador, los nobles y los guerreros.

La vaina del cacao valía más para los indígenas que el oro, y la utilizaban como moneda de cambio para el trueque, por ello es que como se mencionó

anteriormente el cacao fue uno de los elementos más importantes tanto como alimento y moneda en las diversas culturas de México.

Para estas civilizaciones, el cacao era un símbolo de abundancia que era empleado en el momento de rituales religiosos dedicados a Quetzalcóatl, Dios Azteca portador del cacao a los hombres, a Chak Ek Chuah, el santo patrón Maya del cacao. También se utilizaba en el momento de los funerales de las élites como ofrenda.

(Avendaño, 2011) El xocolatl, era apreciado por los aztecas gracias a sus grandes beneficios, pues se creía que aumentaba el apetito y vigor sexual; por tal razón los nobles mexicanos se reservaban su uso. La gente común también consumía el cacao, no en forma de xocolatl, sino como un combinado de cacao con harina de maíz (lo que en la actualidad se conoce como pozol, bebida que se consume en las zonas cacaoteras de México, como Tabasco y Chiapas, por sus múltiples nutrientes y delicioso sabor.

La vaina de cacao tenía más valor para los indígenas que el oro, utilizándola como moneda en intercambios comerciales. Por esta razón, como se mencionó anteriormente, el cacao fue un elemento crucial tanto como alimento como moneda en varias culturas de México.

Para estas civilizaciones, el cacao representaba abundancia y era utilizado en rituales religiosos dedicados a Quetzalcóatl, el dios azteca que llevó el cacao a los hombres, y a Chak Ek Chuah, el santo patrón maya del cacao. También se empleaba como ofrenda durante los funerales de las élites.

En 1519, Hernán Cortés llegó a México y demostró un notable sentido comercial al persuadir a los aztecas para intercambiar oro por cacao, un metal de poco valor para los indígenas en aquel entonces. Los españoles adoptaron la costumbre de consumir la bebida de chocolate, al igual que los aztecas, aunque ellos la endulzaron con azúcar.

En una de las cartas enviadas por Hernán Cortés a Carlos V, afirmaba que una taza de "xocoatl" era suficiente para mantener las fuerzas de un soldado durante todo un día de marcha. En 1528, Cortés regresó a España con un cargamento de cacao, así como las recetas y utensilios necesarios para su preparación.

Las vainas de cacao eran fermentadas, secadas al sol, tostadas y prensadas entre dos piedras calientes para obtener una pasta aromática, que se moldeaba en barras o panes. Luego se añadía agua, azúcar o miel, y especias. El cacao era visto como un medicamento, un reconstituyente e incluso un afrodisíaco. Con el tiempo, las recetas fueron mejorando, permitiendo que el chocolate pudiera ser consumido como alimento sólido o como bebida.

Por mucho tiempo el chocolate fue exclusivo de España y estaba reservado a las clases sociales privilegiadas. Sin embargo, el contrabando, los visitantes de la corte española, las capturas de navíos que volvían de México, fueron algunos de los hechos que permitieron que el cacao llegara a otros países.

En 1615 se introdujo en Francia gracias a la unión real de Luis XIII con la princesa española Anne de Austria. En 1646 se introdujo en Alemania, en 1657 se introdujo en Inglaterra, en donde se abrieron salones de degustación como el "Cacao Tree" y el "White's".

Fue en el año de 1659 cuando se abrió la primera fábrica de chocolates en París. En 1697 un suizo probó el chocolate en Bélgica y lo llevó a su país de origen en 1711. El cacao también llegó a Austria por medio del emperador Carlos VI.

En 1720, las chocolaterías italianas fueron reconocidas por la alta calidad de su chocolate. No fue sino hasta 1765 que los estadounidenses descubrieron el chocolate, durante su período como colonia de Inglaterra.

Charles Linne fue quien le dio el nombre en latín al cacao de “Theobroma” que significa alimento de los dioses. Además, al chocolate fue utilizado como medicamento por sus propiedades fortificantes y revigorizantes.

En 1776, el francés Doret desarrolló una máquina hidráulica que podía moler los granos de cacao en pasta, facilitando así la producción a gran escala de chocolate.

La llegada de la industrialización marcó cambios significativos para el chocolate. La primera fábrica de chocolate abrió en Barcelona, España, en 1780, y luego Alemania y Suiza siguieron el ejemplo, estableciendo más fábricas.

En 1819, en París, Pelletier instala una de las primeras fábricas de chocolate que se sirve del vapor. En ese año Fransi Louis Cailler funda en Vevey, Suiza, la primera chocolatería de ese país y en 1831 Amédée Kohler funda la segunda chocolatería de Suiza que se establece en Lausanne. Durante 1830 y 1879 en Vevey, Suiza, el laboratorio de Henri Nestlé se encontraba contiguo a una pequeña chocolatería creada por Daniel Peter.

Un día Peter decidió incorporar leche al chocolate y así nació el primer chocolate con leche del mundo. Peter se asoció más tarde con Cailler y Kohler y en 1929 las tres marcas se fusionaron con Nestlé consiguiendo así la unión definitiva del chocolate con leche. Al mismo tiempo Rodolphe Lindt inventa el chocolate fundente.

En 1828, el holandés Conrad Van Houten inventó una prensa que le permitió extraer la materia grasa, es decir la manteca de cacao quedando el polvo de cacao que conocemos hoy como cacao amargo. En 1847 Inglaterra propone por primera vez, gracias a la ingeniosidad de la casa Fry y Los sonidos, el chocolate bajo forma sólida.

En 1893 el confitero Milton S. Hershey descubre el chocolate en una Exposición Universal en Chicago y empieza a producirlo abriendo una fábrica en Pensilvania.

Ante el riesgo de perder su posición líder en la producción, los suizos optaron por aumentar la escala de producción y ubicar las instalaciones más cerca de los consumidores globales. En la década de los setenta, introdujeron sistemas automatizados que demandaron considerables inversiones. Hoy en día, se desarrollan nuevas formas y productos adaptados al mercado global para garantizar la calidad del chocolate en todo el mundo.

2.2.3 Zonas geográficas de localización

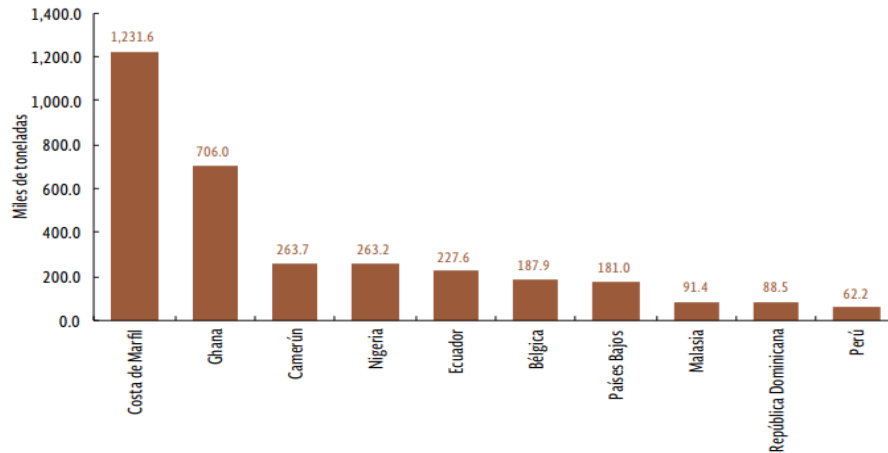
De acuerdo con Obata (2011). El árbol del cacao vive en tierras húmedas y calientes de gran parte de América. Su nombre botánico es *Theobroma cacao*, alimento de dios, alimento divino, dado por Carlos Linneo (1707-1778) en 1753.

El nombre refleja la naturaleza de esta semilla con la que se elabora una bebida única en la que el sabor amargo conquista nuestro paladar y produce un placer que lleva al deseo repetido, a la seducción y a la adicción, quizá por sus efectos terapéuticos.

Debido a su sabor y la dificultad para cultivarlo en grandes cantidades, el cacao es altamente valorado y costoso. Aunque crece en vastas áreas de América tropical y ecuatorial, su origen como bebida elaborada se documenta principalmente en Mesoamérica.

Los primeros indicios se remontan a vasijas olmecas encontradas en San Lorenzo (siglo I a.C.), donde se han descubierto depósitos de teobromina, un alcaloide característico del cacao.

Principales Exportadores Mundiales de Cacao



Gráfica 3. Principales exportadores mundiales de cacao
Fuente: CONAPO

Estimación del consumo nacional aparente en 2030 con base en la población calculada por el CONAPO y preferencia de los consumidores de acuerdo con la elasticidad ingreso de México reportada por el USDA, por grupo de producto.

Según la información proporcionada por la fundación Cacao México, establecida en 2010 y con sede en la ciudad de México, el cacao se cultiva principalmente en África Occidental, América Central, Sudamérica y Asia.

Según datos recopilados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), correspondientes al año agrícola 2005/06, los ocho principales países productores de cacao en el mundo son, de mayor a menor producción: Costa de Marfil (38%), Ghana (19%), Indonesia (13%), Nigeria (5%), Brasil (5%), Camerún (5%), Ecuador (4%) y Malasia (1%). Estos países representan el 90% de la producción mundial de cacao.

Los mayores exportadores de cacao son los principales productores, excepto Brasil y Malasia, donde gran parte de la producción se destina al consumo interno. Por ejemplo, en América Latina, las exportaciones de cacao de República Dominicana son más altas que las de Brasil.

A pesar de tener condiciones climáticas favorables, México no figura entre los principales productores mundiales de cacao. La Fundación Cacao México tiene como objetivo aumentar la producción de cacao en el país para convertirlo en uno de los principales productores a nivel global. Además, la fundación busca mejorar la calidad del cacao y las condiciones de vida de los campesinos, elevando así su calidad de vida.

México ocupa el onceavo lugar en producción a nivel mundial, participando con menos del 2% de la producción mundial. Datos preliminares estiman la producción es de aproximadamente 22 mil toneladas (ciclo 2021-2022).

El cacao es producido principalmente por el estado de Tabasco, quien produce el 66% de la producción nacional, seguido por Chiapas que produce el 33% y que aportan el 99% de la producción total, el resto se produce entre Oaxaca, Guerrero, Veracruz.

Fortaleciendo lo anterior apreciamos lo descrito por Avendaño (2011) El cultivo de cacao en Chiapas y Tabasco representa una fuente importante de ingresos de la que dependen gran número de familias, puesto que más del 99% de la producción nacional se obtiene en dichas entidades.

En 2015, se reportó una superficie sembrada de 61,562.10 hectáreas, con una producción de 26,969.36 toneladas lo que significó un valor económico de 479,052.52 miles de millones de pesos (SIAP, 2015). Su uso principal como bebida estimulante por su contenido de teobromina y trazas de cafeína, ha cambiado su consumo hacia alimentos energéticos (chocolates), las grasas es un subproducto importante en la preparación de cosméticos y productos farmacéuticos.

2.3 INDUSTRIALIZACIÓN DEL CACAO

2.3.1 Tipos de cacao

Empezaremos esta sección describiendo las características del cacao. Es una planta que alcanza una altura promedio de 6 metros, con hojas brillantes que pueden medir hasta 30 cm de largo, y produce pequeñas flores rosadas que crecen en el tronco y en las ramas más antiguas.

De las aproximadamente 6,000 flores que se abren cada año, solo alrededor de treinta llegan a desarrollar semillas, conocidas como habas de cacao, las cuales están contenidas en una cápsula o vaina de color marrón rojizo que mide unos 28 cm de largo.

Según la Organización Internacional del Cacao, hay aproximadamente 22 especies diferentes, aunque solo tres tipos principales de fruto, de los cuales derivan las demás variedades. Estas tres categorías son conocidas como criollo, forastero y trinitario.

El cacao crece de manera natural en las capas más bajas de las selvas tropicales de América, especialmente entre los 18 grados al norte y los 15 grados al sur del Ecuador, a una altitud que no supera los 1,250 metros sobre el nivel del mar.

En México, se cultiva principalmente en áreas cálidas y muy húmedas desde Tabasco hasta Chiapas, a altitudes que oscilan entre los 500 y 650 metros sobre el nivel del mar. A partir de la segunda mitad del siglo XIX, también se comenzó a cultivar en regiones de África y Asia que tienen las mismas condiciones ecológicas.

En la clasificación de Arévalo (2017), menciona que el cacao Criollo: “cacao dulce”, es el fruto es largo y delgado, con aproximadamente 10 surcos en su cuerpo, sus

semillas son de un sabor dulce, rosáceo o blanco. De los criollos se obtiene una muy buena calidad de chocolate, pero según Cacao en América este fruto es susceptible a enfermedades y por eso ha reducido su presencia en el mercado. Algo sumamente importante que destacar es que este cacao es el cacao genuino y fue bautizado así por los españoles al llegar a México.

Se cultiva en Perú, Venezuela, Honduras, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Guatemala, Trinidad, Bolivia, Jamaica, México, Granada; y en el Caribe, en la zona del océano Índico y en Indonesia. Es un cacao reconocido como de gran calidad, de escaso contenido en tanino, reservado para la fabricación de los chocolates más finos. El árbol es frágil y de escaso rendimiento. El grano es de cáscara fina, suave y poco aromática. Representa, como mucho, el 10% de la producción mundial. Un ejemplo de la variedad criolla es el cacao Ocumare proveniente del Valle de Ocumare de la Costa, Venezuela.

(Robledo, 2018.) El cacao criollo dominó el mercado hasta inicios del siglo XVIII. Debido al poco vigor del árbol, bajo rendimiento, y el ser susceptible a *Phytophthora* spp. y *Ceratocystis* spp., los productores han optado por sembrar genotipos más resistentes. Es por eso que actualmente hay muy pocos árboles criollos puros; sin embargo, por su escasez e inmejorable calidad, este tipo de cacao está sobrevaluado en el mercado, arriba de un 20% sobre el precio regular. Los cacaos criollos, son los más finos entre los “finos”, pero casi insignificantes en volumen de producción y aparentemente desaparecerán del todo a menos que se tomen las medidas necesarias para conservarlos (Urquhart, 1963).

Los cacaos criollos fueron probablemente domesticados por los mayas y ahora son subdivididos en dos grupos geográficos:

- Criollos de América Central
- Criollos de América del Sur Soria (1970) citado por Wood y Lass (1985) describe los siguientes tipos de cacao criollo:

- Criollo Mexicano. Es un tipo variable que se encuentra disperso en algunas pocas plantaciones en el estado de Chiapas. La forma y tamaño de la mazorca y semilla es muy variable, mientras que el color de la semilla es invariablemente blanco. El color de la mazorca está entre verde y rojo claro y siempre presenta forma de ápice la cual, los distingue.
- Pentágono o lagarto Se encuentra en plantaciones de México y Guatemala, los árboles muestran frutos delgados y cáscara rugosa (Figura 17). Las mazorcas presentan cinco ángulos, de color rojo y raramente verde, y contienen semillas de tonos variables de violáceo a crema.
- Criollo de Nicaragua o Cacao Real Pequeñas plantaciones o grupos aislados de este tipo existen en ciertas áreas de Nicaragua. Los principales rasgos de este tipo de cacao son un intenso color rojo y un pronunciado cuello de botella en la mazorca
- Criollo Colombiano Sus frutos son de color verde o púrpura profundo, ambos tipos son suaves y cada tipo totalmente uniforme. Soria (1970) citado por Wood y Lass (1985) menciona que los que se encuentran en Colombia se parecen al criollo mexicano.
- Forastero (*Theobroma cacao* L. ssp. *sphaerocarpum* Cuat.) Este es un gran grupo que contiene poblaciones cultivadas, semisilvestres y silvestres, del cual las poblaciones amelonadas son las más extensivamente cultivadas (Wood y Lass, 1985).

Se caracteriza por presentar mazorcas ovoides, amelonadas con diez surcos superficiales o profundos. La cáscara es lisa o ligeramente verrugosa, delgada o gruesa con una capa lignificada en el centro del pericarpio. Las mazorcas en general son de color verde, con tonos blanquecinos o rosados tenues en algunas poblaciones.

Las semillas son moradas, triangulares en corte transversal, aplanadas y pequeñas. Los tipos de forastero incluyen el amelonado del estado de Bahía,

Brasil y de África occidental; cacao Nacional de Ecuador; cacao Matina o Ceylán y el amelonado silvestre de Guyana.

El cacao forastero es originario de la alta Amazonia. Se trata de un cacao normal, con el tanino más elevado. Es el más cultivado y proviene normalmente de África.

El grano tiene una cáscara gruesa, es resistente y poco aromático. Para neutralizar sus imperfecciones, requiere un intenso tueste, de donde proceden el sabor y el aroma a quemado de la mayoría de los chocolates. Los mejores productores usan granos forasteros en sus mezclas, para dar cuerpo y amplitud al chocolate, pero la acidez, el equilibrio y la complejidad de los mejores chocolates proviene de la variedad criolla.

- Trinitarios Están constituidos por poblaciones híbridas, producto de cruzamientos espontáneos entre criollos y forasteros (amelonados). Presentan características de mazorca, semillas casi similares y representan formas intermedias de los grupos que les dieron origen.

También conocido como cacao híbrido, es un cruce entre el criollo y el forastero, aunque su calidad es más próxima al del segundo. Como su nombre sugiere, es originario de Trinidad donde, después de un terrible huracán que en 1727 destruyó prácticamente todas las plantaciones de la Isla, surgió como resultado de un proceso de cruce.

De este modo, heredó la robustez del cacao forastero y el delicado sabor del cacao criollo, y se usa también normalmente mezclado con otras variedades. Como ejemplo de un trinitario tenemos al Carenero Superior, de Barlovento, al este de Caracas, en el estado de Miranda, Venezuela.

Una combinación genética de los dos frutos anteriores generalmente no es tan larga como el criollo ni tan pequeño como el forastero, pero tiene distintas formas y tamaños, sus semillas también son de mucha calidad para la creación de chocolate.

2.3.2 Industria del cacao en México

El cacao es uno de los principales productos consumidos a nivel global, similar al café. Sin embargo, a diferencia del café, el cacao se produce principalmente en países en desarrollo y se consume mayormente en países industrializados.

La transformación industrial del cacao añade un valor que es difícil de alcanzar en los países donde se cultiva, donde se suele preferir otro tipo de manufactura, a menudo menospreciada por las grandes industrias, que la consideran menos rentable, como la producción de chocolate artesanal.

Una desventaja de la industrialización del cacao es la pérdida de sus propiedades naturales, ya que los productos finales suelen tener un contenido nutricional bajo o nulo, debido a la modificación de la materia prima con grasas vegetales, colorantes y saborizantes artificiales. Por ejemplo, una barra de chocolate comercial puede contener solo entre un 25% y un 35% de pasta de cacao, mientras que las barras de chocolate semiamargo pueden variar entre un 45% y un 99%. Las barras de chocolate blanco, por otro lado, están compuestas principalmente por manteca de cacao, leche y azúcar.

La industrialización del cacao puede comenzar en los Estados Unidos y regresar a México con baja calidad y altos costos, lo que a menudo hace difícil adquirir una barra de chocolate de calidad media debido a que las empresas multinacionales dictan los precios tanto a nivel internacional como nacional.

La situación actual del cacao en México plantea la pregunta de por qué, siendo parte de nuestra historia, tiene un mercado tan débil tanto en nuestro país como a nivel internacional. La respuesta radica en el escaso apoyo al comercio y la producción de cacao. Sin embargo, al promover productos artesanales de alta calidad, se pueden crear redes comerciales y añadir valor al producto, preservando la riqueza cultural que acompaña el desarrollo de este cultivo en algunas regiones del país.

Estados Unidos es el país con el mayor consumo de cacao en el continente americano y a nivel global, representando el 62% del consumo total en América, seguido por Brasil con el 14%, Canadá con el 7% y México con el 5%.

2.3.3 Producción de Cacao

Según el Centro de Estudios Para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria, en 2018, la industria del chocolate creció un 5%, con expectativas de mantener ese ritmo; sin embargo, en el primer semestre de 2019, el crecimiento fue solo del 1%.

México se encuentra en el décimo tercer lugar a nivel mundial en producción de chocolate, con 28 mil toneladas y una superficie cultivada de 117,000 hectáreas, pero se estima que necesita producir cerca de 120 mil toneladas para satisfacer la demanda interna.

En el estado de Tabasco, 10 de sus 17 municipios están dedicados al cultivo de cacao. Entre ellos, Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo son los más destacados, contribuyendo conjuntamente al 87% de la producción estatal.

Tabasco lidera la producción a nivel nacional con el 66.9%, cosechando 17 mil 281 toneladas en una superficie de 41 mil hectáreas. Chiapas sigue con el 32.9%, produciendo 9 mil 346 toneladas, mientras que Guerrero solo aporta 236 toneladas,

representando el 0.2%. A pesar de ser pocos, Veracruz y Nayarit tienen un gran potencial para el cultivo de cacao debido a sus climas y tipos de suelos.

Las exportaciones de cacao son escasas, aproximadamente 621 toneladas, con el 79% destinado a Bélgica y empresas de chocolate gourmet en Norteamérica que valoran el distintivo aroma del cacao mexicano. México tiene un déficit en la producción y consumo de cacao, por lo que se importa de Ecuador, Costa de Marfil, República Dominicana, Colombia y Ghana para satisfacer la demanda interna.

El cacao mexicano proviene de la variedad "criolla", exclusiva del país, que destaca por su calidad aromática. A nivel mundial, la mayoría (75-80%) del cacao proviene de la variedad "forastero", con un aroma y sabor más suaves, mientras que el "trinitario", similar al criollo, pero con un aroma notable, es considerado de calidad superior.

El consumo de cacao per cápita en México es de 0.5 kg, y representa 0.6% del gasto total realizado en alimentos y bebidas por las familias mexicanas.

Según la Secretaría de Agricultura, se proyecta un aumento del 76.97% en el consumo y del 19.49% en la producción nacional de cacao para el año 2030. A nivel global, se estima que hay 5.5 millones de pequeños productores de cacao, la mayoría de los cuales poseen parcelas que varían entre 0.2 y 0.5 hectáreas.

El cacao desempeña un papel crucial en la generación de ingresos a través de las exportaciones, el empleo y el bienestar en las áreas rurales. Este desarrollo se debe principalmente al trabajo de los pequeños agricultores, que contribuyen con aproximadamente el 80-90% de la producción mundial. En América Latina y el Caribe, más de 350,000 familias están involucradas en la producción de cacao, lo que beneficia directamente a al menos 1,750,000 personas en 23 países de la región. En México, la producción de cacao emplea a 45,000 productores.

2.3.4 Importancia de Theobroma cacao L.

2.3.4.1 Económica y social

El cacao se cultivó exclusivamente en el continente americano hasta 1890, cuando comenzó a sembrarse en África (Ogata, 2007). En la actualidad, los países africanos obtienen los mayores volúmenes de producción de grano.

El cacao, siendo un cultivo exclusivamente tropical, se produce principalmente en regiones de clima templado donde se elabora y consume. Aunque históricamente se ha utilizado como bebida estimulante debido a su contenido de teobromina y trazas de cafeína, su consumo ha evolucionado hacia alimentos energéticos como el chocolate. Además, la grasa de cacao es un subproducto crucial en la fabricación de cosméticos y productos farmacéuticos.

En la actualidad, más de 20 millones de personas en todo el mundo dependen directamente del cultivo de cacao para su sustento. Cerca del 90% de la producción de cacao proviene de pequeñas explotaciones agrícolas con superficies inferiores a cinco hectáreas. El cultivo de cacao se enfrenta al desafío de la creciente escasez de áreas adecuadas para su cultivo. Entre 1984 y 1998, el aumento en la producción mundial de cacao de 1.5 millones de toneladas a 2 millones de toneladas se debió principalmente al aumento de la superficie cultivada, ya que la productividad se mantuvo baja.

Anualmente, en las zonas tropicales húmedas, se cultivan más de tres millones de toneladas métricas de cacao destinadas al consumo en naciones industrializadas. Históricamente, el chocolate ha sido valorado como una fuente de energía de alta densidad calórica, utilizada por atletas y soldados, entre otros.

Recientemente la investigación ha sido conducida hacia temas como la salud y los atributos alimenticios del cacao y el chocolate (ICCO, 2005). El cultivo de cacao en Chiapas y Tabasco representa una fuente importante de ingresos de la que

dependen gran número de familias de bajos. Más del 99 % de la producción nacional se obtiene en dichas entidades. En el año 2003 la producción total mundial de cacao fue de 3.3 millones de toneladas (ICCO, 2005).

2.3.4.2 Ecológica

El cultivo del cacao ofrece una excelente oportunidad para promover alternativas de desarrollo en las regiones tropicales, especialmente cuando se practica utilizando diversas especies de árboles de sombra. Estas plantaciones pueden promover niveles significativos de diversidad biológica, en comparación con otros cultivos tropicales.

Los cacaotales son especialmente adecuados para la reforestación de áreas que han sido completamente taladas y pueden servir como corredores biológicos entre distintos fragmentos de selva. Esto facilita la repoblación de diversas especies animales, incluyendo aves, mamíferos, reptiles y anfibios, entre otros.

Además, el cultivo de cacao es una de las mejores alternativas de producción para pequeños productores, según lo observado en Camerún, Ghana, Nigeria o Sulawesi, donde la producción es más eficiente que en los grandes latifundios de Brasil y Malasia. Normalmente, los pequeños productores tienen bajos costos de producción porque dependen en gran medida de la mano de obra familiar (Ogata, 2007).

En Sulawesi, algunos pequeños agricultores han logrado cosechar hasta dos toneladas de granos por hectárea, una cantidad difícil de alcanzar en grandes plantaciones. Además del valor de los árboles de sombra, los cacaotales se presentan como una opción económica favorable para estos productores.

Los árboles no solo brindan protección contra el viento, sino que también generan hojarasca, una valiosa fuente de materia orgánica que mejora la aireación, la

infiltración y el drenaje del suelo, además de promover una liberación gradual de minerales. Además, se pueden elegir especies de árboles que tengan valor añadido, como lo han hecho los agricultores en Costa de Marfil al introducir 27 especies nativas en las plantaciones de cacao, de las cuales el 48% proporciona leña y medicinas, el 41% alimento y el 22% se utiliza en la construcción.

2.3.5 Proceso de elaboración del chocolate.

La preparación del chocolate requiere una combinación de cacao o polvo de cacao, manteca de cacao y azúcar.

Para obtener diferentes productos, se pueden añadir otros ingredientes como leche, almendras, avellanas, frutas, etc.

El proceso de fabricación del chocolate consta de varias etapas: tostado, molienda, mezcla, refinado, conchado, templado, moldeado y envasado.

En caso de querer separar la manteca de cacao para producir, por ejemplo, cacao en polvo desgrasado, se requerirá un paso adicional de alcalinización.

- Tostado: Después de limpiar el cacao crudo mediante tamizado, los granos se tuestan para realzar sus cualidades de aroma y sabor. Este proceso se realiza automáticamente a una temperatura de 130°C durante 15 o 20 minutos.
- Molienda: Los granos de cacao se muelen varias veces hasta alcanzar una finura adecuada. La presión y la fricción generan una mezcla líquida pero densa con una textura suave, conocida como pasta de cacao. Esta pasta se utiliza para fabricar chocolate o para producir cacao en polvo.
- Alcalinización: La pasta de cacao se somete a un proceso de prensado para extraer la manteca de cacao. Este procedimiento ayuda a reducir la acidez y la amargura características del cacao. Al separar la manteca de cacao de la

- pasta, se obtiene el cacao en polvo, que puede usarse de manera independiente o como ingrediente en otros productos.
- Mezcla: En la asadora, se combinan los ingredientes como la pasta de cacao, la manteca de cacao, el azúcar y, si se desea, la leche para producir chocolate con leche. Esto resulta en una masa uniforme lista para pasar por el molino nuevamente.
- Molino fino: En la refinadora, se lleva a cabo este proceso, en el que los sólidos, como el cacao y el azúcar, se reducen a un tamaño muy pequeño, alrededor de 25 micras, mediante la aplicación de alta presión entre rodillos de acero.
- Conchado: En las máquinas conocidas como conchas, se calienta una cantidad significativa de masa de chocolate, entre 100 y 6000 Kg, a unos 80°C. Durante este proceso, la masa se agita y amasa vigorosamente con agitadores mecánicos para lograr las propiedades deseadas. Aquí, se producen reacciones de caramelización y se eliminan la humedad y los ácidos volátiles, resultando en una emulsión perfecta. La masa de chocolate se refina en las conchas durante uno a tres días a una temperatura entre 50 y 60 grados Celsius.
- Templado: En esta etapa, el chocolate se enfría para asegurar que la manteca de cacao cristalice en al menos un 1%. Los cristales de cacao inestables están preparados para el moldeado después de ser calentados sin superar los 35°C.
- Moldeado: Durante esta etapa, la masa de cacao líquida se vierte en moldes, y se añaden los complementos necesarios. Los moldes se colocan en un ambiente de baja temperatura donde el chocolate se solidifica, tomando su forma final.

Envasado: Los productos terminados son transportados por un transportador hacia las máquinas de embalaje, donde se envuelven de acuerdo a los requisitos de venta y conforme a las normativas aplicables, como la Norma Oficial Mexicana

NOM-186-SSA1/SCFI-2013.

2.3.6 Diferentes tipos de chocolate.

Hay una amplia gama de chocolates, cuyos nombres suelen reflejar los ingredientes que se mezclan con la pasta de cacao. Sin embargo, esta diversidad proviene principalmente de tres o cuatro materias primas básicas que se distinguen por su contenido de cacao. Los más comunes son:

Chocolate negro: elaborado con crema de cacao y azúcar. La variedad de presentaciones depende del porcentaje de crema de cacao utilizado, que puede llegar hasta el 70%.

Chocolate blanco: este tipo no incluye pasta de cacao en su elaboración, sino únicamente manteca de cacao, azúcar en polvo y leche.

Chocolate de cobertura: Se caracteriza por tener un alto contenido de manteca de cacao, alrededor del 32%, lo que le confiere una textura que se derrite fácilmente. Es ideal para cubrir la parte superior de muchos pasteles debido a su facilidad de manejo. Una vez enfriado, forma capas sólidas muy resistentes, siendo utilizado para la construcción de figuras de chocolate.

Chocolate blanco o negro con leche: Contiene típicamente alrededor del 35% de pasta de cacao, con una proporción mayor de leche en polvo o condensada añadida. Suele incluir azúcar, a veces caramelizada, y vainilla en su composición.

Chocolate deshecho: Conocido también como chocolate a la taza, está elaborado a partir de pasta de cacao y algún espesante como harina de maíz, de arroz o de trigo.

Chocolate relleno: Se refiere a una capa de chocolate que cubre frutos secos como avellanas, licores, frutas escarchadas o galletas.

Chocolate a la taza: Similar al chocolate deshecho, pero con un contenido de cacao inferior al 50%.

Chocolate de frutas: Es adecuado para la preparación de postres que incluyen frutas y también se conoce como Fondant.

Chocolate sin azúcar: Elaborado con pasta de cacao y edulcorantes como fructosa o sorbitol, este tipo de chocolate se presenta como una opción para aquellos que siguen dietas o tienen restricciones con el azúcar.

Chocolate en polvo: Contiene aproximadamente un 30% de cacao, obtenido al prensar la pasta de cacao para extraer parte de la grasa. Puede contener azúcares o edulcorantes.

2.4. MARCO TEÓRICO

2.4.1. Planeación Estratégica

Un proceso sistemático basado en el análisis constante de la situación actual y la visión hacia el futuro, que proporciona información para la toma de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

La planificación estratégica establecerá los objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para cumplir con los objetivos predefinidos.

Es crucial analizar los factores externos e internos que influyen en la toma de decisiones, y por ello es importante contar con herramientas que ayuden a consolidar lo planeado y prever posibles escenarios adversos para tomar medidas adecuadas.

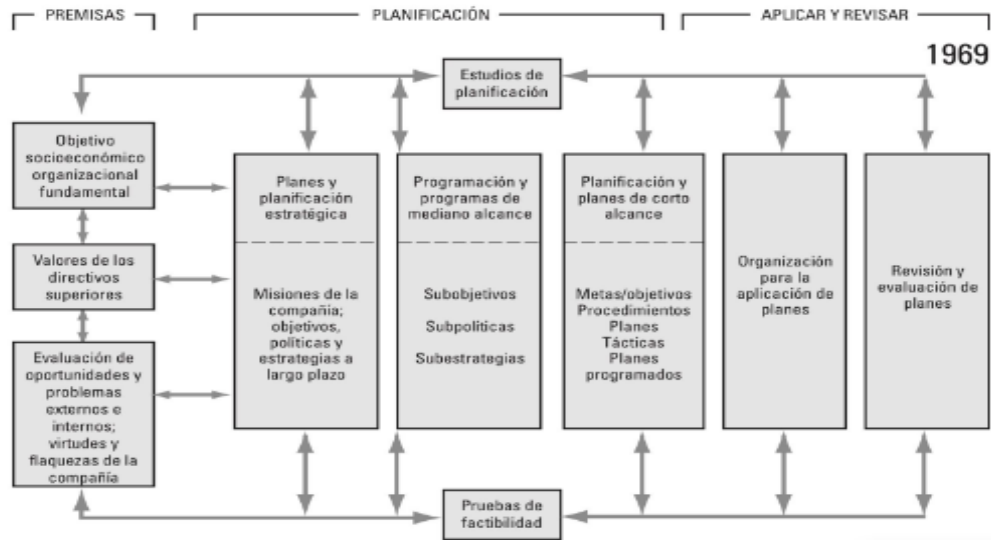


FIGURA I.1.1. El modelo Steiner de planificación estratégica.⁸

Figura 1. Modelo Steiner de planificación estratégica
Fuente: Steiner

Steiner (1969) dice que la planeación estratégica esta entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo. También se hablará del cambio de enfoque de la dirección, es decir, de lo operacional a lo estratégico.

La planificación estratégica será una herramienta fundamental para la alta dirección de la empresa al momento de tomar decisiones a medio y largo plazo, así como para abordar las acciones tanto en el presente como en el futuro inmediato. Es crucial ser adaptables en el momento presente y predecibles en el futuro. Además, es de suma importancia establecer un protocolo junto con un plan estratégico de contingencias.

2.4.1.1 Objetivos SMART

Los objetivos SMART son un enfoque para establecer metas que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Esta metodología ayuda a asegurar que las metas sean claras y alcanzables. Aquí tienes una definición más detallada:

Son metas que cumplen con los siguientes criterios:

- Específicos: claros y bien definidos.
- Medibles: cuantificables, de modo que se pueda determinar el progreso hacia su logro.
- Alcanzables: realistas y factibles dadas las circunstancias y recursos disponibles.
- Relevantes: relacionados con los objetivos generales y prioritarios.
- Con Tiempo Definido: establecidos dentro de un marco temporal específico.

Esta metodología es comúnmente atribuida a George T. Doran, quien la presentó inicialmente en su artículo "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives" en 1981.

Es ampliamente utilizada en gestión de proyectos y planificación estratégica para mejorar la efectividad y el enfoque en el logro de metas.

2.4.1.2 Misión

(Münch 2015) La misión es la razón de ser de la organización; es la definición amplia del propósito y la actividad fundamental de carácter permanente de la empresa.

La misión responde a las preguntas:

- ¿Para qué y por qué existe la empresa?
- ¿Cuál es su propósito?
- ¿A quién sirve?
- ¿A qué se dedica la organización?
- ¿En qué sector productivo se está?
- ¿Cuál es nuestro valor agregado?

- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Las misiones tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado; por ejemplo, mantener un negocio viable y creciente al desarrollar, producir y distribuir productos diseñados y servicios para satisfacer necesidades seleccionadas de las industrias públicas, de construcción y de manufactura.

Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio.

En el contexto administrativo y empresarial, la misión se refiere a la razón fundamental de ser de una organización. Es una declaración concisa que describe el propósito principal, los valores fundamentales y las actividades principales que realiza una empresa u organización para cumplir con su propósito. La misión proporciona una orientación estratégica al definir lo que la organización hace, para quién lo hace y cómo lo hace.

Esta definición ayuda a alinear las acciones y decisiones de la organización hacia sus objetivos centrales y a comunicar claramente su propósito a sus stakeholders, incluidos empleados, clientes, inversionistas y la comunidad en general.

2.4.1.3 Visión

(Münch 2015) En el ámbito administrativo, la visión se refiere a una declaración que describe el estado futuro deseado de una organización. Representa la imagen ideal o la meta a la que la empresa aspira a alcanzar a largo plazo.

La visión proporciona una dirección clara y un propósito compartido para todos los miembros de la organización, inspirándolos y motivándolos hacia la consecución de objetivos comunes. Es una guía fundamental que orienta la toma de decisiones y la planificación estratégica de la empresa.

2.4.1.4 Estrategia

La estrategia se refiere al plan general y a largo plazo que una organización desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. La estrategia implica la identificación de los recursos y capacidades de la empresa, el análisis del entorno externo e interno, la definición de metas y objetivos específicos, y la formulación de planes de acción para lograrlos.

La estrategia administrativa abarca decisiones clave sobre la asignación de recursos, la dirección de la empresa, la gestión de riesgos, la innovación y la adaptación al cambio, con el fin de asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

- Implementación de estrategias: La implementación de estrategias en el ámbito administrativo se refiere al proceso de llevar a cabo las acciones y decisiones planificadas para poner en práctica la estrategia de una organización. Implica traducir los planes estratégicos en acciones concretas y asignar los recursos necesarios para ejecutarlas de manera efectiva.
- La implementación de estrategias incluye la coordinación de actividades, la comunicación de objetivos y roles, la supervisión del progreso, la resolución de problemas y la adaptación a cambios en el entorno. Es un proceso continuo que requiere liderazgo, compromiso y seguimiento para asegurar que la organización avance hacia el logro de sus metas estratégicas.

2.4.1.5 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se refiere a los atributos únicos o distintivos que una empresa posee y que le permiten destacarse y superar a sus competidores en el mercado. Estas características pueden incluir aspectos como la calidad del producto o servicio, la innovación, la eficiencia en costos, la tecnología, la marca, el servicio al cliente, la distribución, entre otros.

La ventaja competitiva es fundamental para que una empresa logre un desempeño superior y mantenga una posición destacada en su industria, lo que a su vez le permite alcanzar mayores niveles de rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

2.4.1.6 Proceso de planeación

El proceso de planeación en materia administrativa se refiere a la secuencia de pasos o actividades sistemáticas que una organización lleva a cabo para establecer sus objetivos, identificar los recursos necesarios y desarrollar planes para alcanzar esos objetivos de manera efectiva.

Este proceso implica la evaluación del entorno externo e interno, la definición de metas y objetivos específicos, la formulación de estrategias y tácticas, la asignación de recursos, la implementación de acciones y la evaluación y revisión continua de los resultados. El proceso de planeación es fundamental para la toma de decisiones y la gestión eficaz de una organización, ya que proporciona una dirección clara y coherente para todas las actividades y operaciones.

Las etapas de la planeación son:

- Establecimiento de objetivos: En esta etapa, se definen los resultados específicos que la organización busca lograr. Los objetivos deben ser claros,

- alcanzables, medibles, relevantes y con un tiempo definido (SMART, por sus siglas en inglés).
- Análisis del entorno: Se evalúan los factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos. Esto incluye el análisis del mercado, competidores, tecnología, regulaciones gubernamentales, recursos humanos, entre otros.
- Formulación de estrategias: En esta etapa se determinan los cursos de acción que la organización seguirá para alcanzar sus objetivos. Las estrategias deben aprovechar las fortalezas internas y minimizar las debilidades, al mismo tiempo que aprovechan las oportunidades externas y mitigando las amenazas.
- Desarrollo de planes: Se crean planes detallados que delinean cómo se llevarán a cabo las estrategias. Estos planes pueden incluir planes operativos, financieros, de marketing, recursos humanos, entre otros.
- Implementación: En esta etapa, se ponen en práctica los planes desarrollados. Se asignan recursos, se delegan responsabilidades y se ejecutan las acciones planificadas.

Seguimiento y control: Se monitorean continuamente los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos. Se realizan ajustes si es necesario y se toman medidas correctivas para garantizar que la organización se mantenga en el camino hacia el logro de sus metas.

2.4.2 Herramientas de planeación estratégica

2.4.2.1 PESTEL

El PESTEL es una herramienta de análisis del entorno que examina los factores externos relevantes para una organización: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Estos elementos tienen el potencial de influir

en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que se consideran en el proceso de planificación para comprender sus implicaciones.

Los factores analizados en el PESTEL son esencialmente externos; por esta razón se sugiere efectuar el estudio PESTEL antes de hacer un análisis FODA, el cual se basa en factores internos (Fortalezas, Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

Este análisis ayuda a evaluar los factores externos que afectan la toma de decisiones de la empresa al no ser un factor que se pueda manipular desde la sociedad anónima lo hace vulnerable hacia ciertas circunstancias principalmente nuestro país las políticas, ya que el gobierno federal tiene una política de concentración de poder con tendencias dictatoriales y la amenaza constante de riesgo de expropiaciones con la premisa de utilidad pública afectando al empresario, al igual que a los trabajadores. El riesgo de la inflación por la falta de recuperación de la economía nacional e internacional, el alza de precios del cacao y la variabilidad del mercado.



Figura 2. Análisis PESTEL
Fuente: Doofinder

2.4.2.2 FODA

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA. En el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos en el vertical se analizan los factores internos y, por tanto, controlables, así como los factores externos, considerados no controlables.

En general, las amenazas y las debilidades deben considerarse como áreas de oportunidad; es decir son el punto de partida para realizar mejoras en organización.

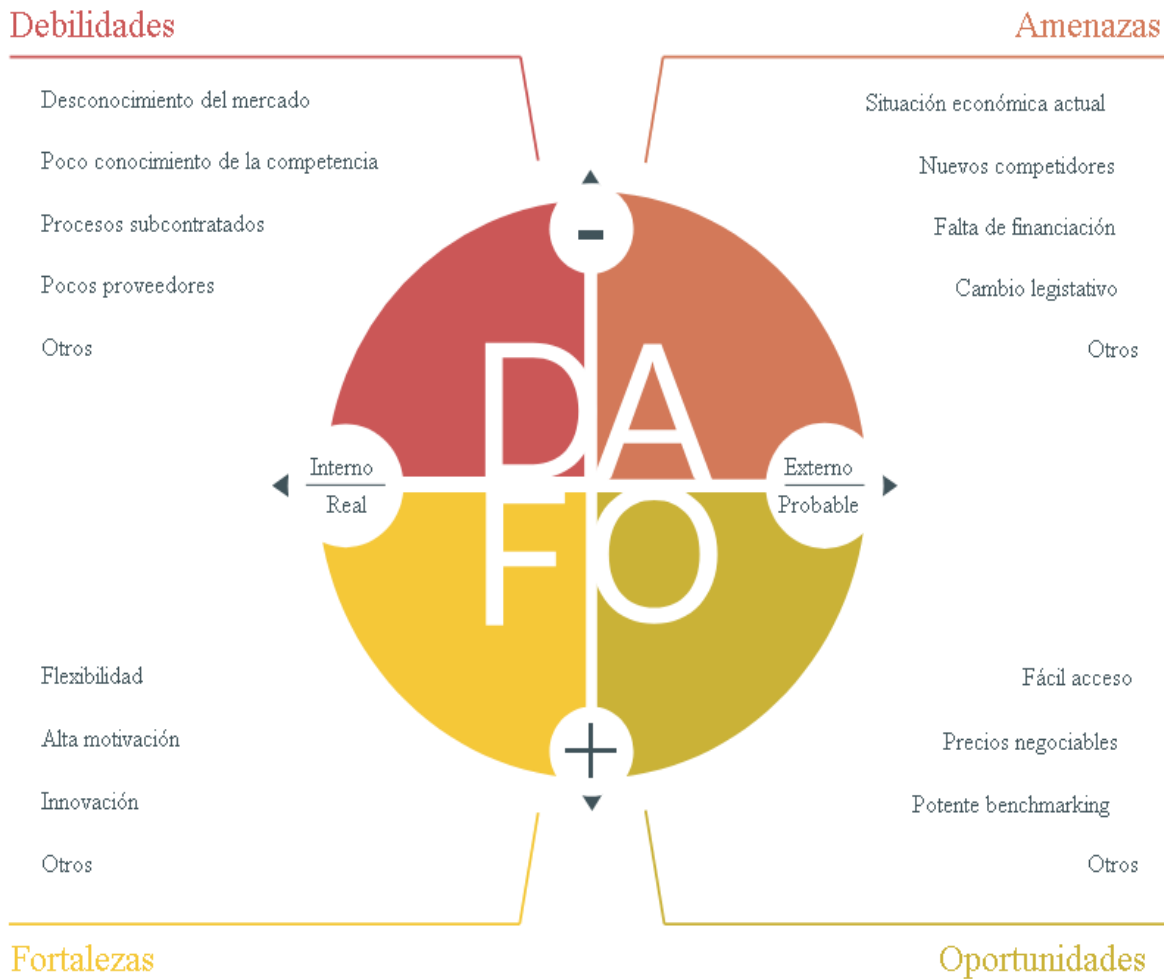


Figura 3. FODA
Fuente: Palafox de Anda

En síntesis:

- Las fortalezas deben ser aprovechadas para impulsar mejoras.
- Las oportunidades deben ser aprovechadas plenamente.
- Las debilidades deben ser abordadas y minimizadas o eliminadas.
- Las amenazas deben ser reducidas o transformadas en oportunidades.

El análisis PESTEL complementará esta matriz al considerar los factores externos relevantes. Es crucial también enfocarse en los factores internos que la empresa puede controlar, ya que la toma de decisiones recae en la alta dirección y los órganos responsables. No se debe perder de vista las debilidades potenciales que podrían convertirse en fortalezas mediante la vigilancia de los procesos de producción y capacitación.

2.4.2.3 Cinco Fuerzas de Porter

Su creador es Michael Porter con su libro estrategia competitiva, los principales supuestos de esta escuela son:

- Planeación con énfasis en las necesidades de los clientes
- Las estrategias son posiciones genéricas comunes identificables en el mercado.
- El mercado es un concepto económico y competitivo

El proceso de elaboración de estrategias se basa en la selección de posiciones genéricas mediante un análisis calculado. Los analistas presentan sus resultados a los directivos para la toma de decisiones; las estrategias se eligen y luego se implementan.

El poder de negociación con los proveedores. Cuando los clientes son escasos o están muy bien organizados, pueden acordar precios que limiten las opciones de la empresa, convirtiéndose en una amenaza. Esto les otorga la capacidad de establecer precios más bajos de lo que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

Cuando existen varios proveedores, los clientes adquieren más poder de negociación, lo que incrementa su influencia. Por consiguiente, las empresas que conceden este poder a sus clientes deben adaptar sus estrategias para mejorar sus servicios.

Las cinco fuerzas competitivas, en conjunto, determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria. Las fuerzas más dominantes tienen un papel crucial en la formulación de estrategias.



Figura 4. PESTEL
Fuente: Porter

2.4.2.4 Matriz Boston

Producto Estrella. Se trata de inversiones que generan un mayor flujo de efectivo y, por ende, son las preferidas para las empresas al invertir su capital. Si se trata de productos, suelen ser los líderes en el mercado y son una excelente opción para aumentar las ventas.

Es improbable que un producto mantenga su estatus de "Estrella" de forma permanente, debido a la dinámica del mercado y a las considerables inversiones que requiere.

Características de la Estrella:

Alto crecimiento

- Alta participación en el mercado
- Flujos estables de dinero
- Requiere alta inversión
- Suele necesitar una buena estrategia de posicionamiento
- Se busca convertirla en Vaca
- Corre el riesgo de convertirse en Perro

Son Estrellas porque brillan intensamente, aunque algunas están muy cerca de que su ciclo de vida termine. Es importante identificar las inversiones que se encuentran en esta situación.

Producto Vaca

Las "Vacaciones" son aquellas que generan un flujo de efectivo constante y son altamente rentables; todos los productos e inversiones aspiran a ser considerados como tales.

Los ingresos que estas generan deberían ser reinvertidos en la creación o el fortalecimiento de nuevos productos líderes o aquellos ya existentes. Aunque esta categoría no experimentará un crecimiento adicional, se trata de productos o servicios consolidados en el mercado, conocidos y consumidos regularmente por el público, lo que los hace rentables. Podríamos decir que las "Vacas" pueden financiar el desarrollo de las "Estrellas", por lo que es crucial cuidarlas y mantenerlas.

Características de la Vaca:

- Bajo crecimiento
- Alta participación en el mercado
- Genera efectivo para crear nuevas Estrellas
- Trae flujos de dinero estables y constantes
- No necesita mucha inversión

Su símbolo es la Vaca por la expresión idiomática del inglés «cash cow», que se usa para referirse a productos o servicios que generan mucho dinero a la compañía que los vende.

Se podría traducir literalmente como «vaca de dinero», aunque en español existe el término «vaca lechera», que consideramos más adecuado. El origen de la frase proviene de las vacas que podían ser ordeñadas de manera fácil y cuya leche generaba ingresos constantes.

Producto Interrogante.

Son las inversiones que están en mercados de rápido crecimiento y consumen mucho efectivo, pero significan pocas ventas. Generalmente son productos nuevos.

Características de la Interrogante:

Alto crecimiento

- Baja participación en el mercado
- Genera dinero solo cuando hay inversión
- Puede transformarse en Estrella con grandes inversiones
- Corre el riesgo de convertirse en Perro

Son, por así decirlo, como el gato de Schrödinger: no se sabe si sobrevivirá (se transformará en Estrella) o si morirá (se convertirá en Perro). Por ello se identifican con un signo de interrogación. Es difícil saber cuál será su destino. El gato representa una situación en la que la empresa tiene una baja participación de mercado en un mercado de baja tasa de crecimiento.

En general, las unidades de negocio clasificadas como gatos no generan muchos ingresos y no tienen muchas perspectivas de crecimiento en el corto plazo. Por lo tanto, requieren una evaluación cuidadosa para determinar si vale la pena mantenerlas o si sería más beneficioso desinvertir en ellas y asignar recursos a otras áreas con mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

Producto Perro.

También se le conoce como Mascota. Los Perros son productos o inversiones considerados como los menos favorables, ya que no muestran crecimiento y tienen una pequeña participación en el mercado.

Por lo general, se aconseja eliminarlos del portafolio de productos o inversiones, ya que consumen recursos sin generar beneficios significativos. Sin embargo, en algunas ocasiones, los Perros pueden llegar a ser rentables a largo plazo, por ejemplo, si se reduce al mínimo la inversión.

Por lo tanto, antes de tomar la decisión de eliminarlos, es importante analizar cuidadosamente la estrategia adecuada.

A veces, mediante un proceso de reinvención, un producto o servicio que inicialmente se consideraba un "Perro" puede transformarse en un "Interrogante". Es importante destacar que lograr esta transformación puede ser difícil, aunque no imposible.

Características del Perro:

Bajo o nulo crecimiento

Baja participación en el mercado

Rentabilidad baja

A veces genera pérdidas

No requiere inversión (o muy poca)

Para entender por qué se le puso este nombre a esta categoría, imagina esto: adoptaste un perro, te hace feliz, pero fuera de eso... come mucho, te quita espacio, desobedece, molesta a los invitados y babea todo el tiempo. Si bien tiene un beneficio, no es suficiente como para compensar los costos. Cualquiera te podría decir que lo des en adopción o que se regale a alguien con más paciencia y dinero.

2.4.2.5 Análisis de brechas

El análisis de brechas es un proceso que implica comparar el estado actual de una organización o proyecto con el estado deseado o ideal. Consiste en identificar las diferencias o brechas entre lo que es y lo que se aspira a ser, ya sea en términos de desempeño, habilidades, procesos, recursos u otros aspectos relevantes. Este

análisis ayuda a entender las deficiencias o áreas de mejora que deben abordarse para cerrar esas brechas y alcanzar los objetivos establecidos.

El análisis de brechas posee varias características que lo definen:

- **Comparativo:** Consiste en comparar el estado actual de una organización, proyecto o situación con un estado deseado o ideal.
- **Identificación:** Permite identificar las diferencias o "brechas" entre el estado actual y el estado deseado en términos de desempeño, habilidades, procesos, recursos u otros aspectos relevantes.
- **Diagnóstico:** Facilita el diagnóstico de las deficiencias o áreas de mejora que deben abordarse para cerrar las brechas y alcanzar los objetivos establecidos.
- **Orientado a la acción:** Su objetivo es proporcionar información relevante y útil para la toma de decisiones y la planificación de acciones concretas para cerrar las brechas identificadas.
- **Iterativo:** Puede ser un proceso iterativo que se repite periódicamente para evaluar el progreso realizado, identificar nuevas brechas y ajustar las estrategias y acciones según sea necesario.
- **Enfoque holístico:** Considera diversos aspectos de la organización, proyecto o situación, incluyendo aspectos técnicos, humanos, financieros y operativos.
- **Flexibilidad:** Puede adaptarse a diferentes contextos y necesidades organizativas, y puede aplicarse a una amplia variedad de áreas y sectores.

2.5 MARCO LEGAL

Se enuncian las principales normas sin que estén sean limitativas, por el contrario, las demás que son una responsabilidad de cumplir la empresa Xocolatl Bilar S.A de C. V. con responsabilidad y respeto al marco normativo de los Estados Unidos Mexicanos se cumplirán.

2.5.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 3o., fracción II, inciso a) que a letra dice: “Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;”

La empresa Xocolatl Bilar. S.A de C.V. busca en todo momento el mejoramiento económico de la plantilla de empleados que existe, sueldos justos de acuerdo a sus funciones, al grado académico a sus actitudes y aptitudes; por ello es una empresa democrática, sin omitir que la capacitación de la totalidad del personal, siendo esa constante con el propósito de contar con una mano de obra mejor calificada, para así evitar la deserción de personal.

“Artículo 5o. A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. “

La sociedad mercantil objeto de este estudio dentro del marco jurídico se dedica a una actividad industrial lícita, que es la venta, envasado, manufactura del cacao y sus derivados, cuidando en todo momento los procesos para obtener un producto de alta calidad para los consumidores.

“Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.”

En todo momento la sociedad anónima tiene la responsabilidad de respetar los derechos laborales que históricamente se han obtenido en favor de los trabajadores, haciendo de conocimientos las obligaciones que contraen como miembros de la empresa. Por la anterior se firma un contrato de prestación de servicios donde se conocen los alcancen de una y otra parte.

2.5.2 Ley Federal del Trabajo

Ley complementaria al artículo 123 constitucional, la empresa cumple en todo lo momento, apelado a los principios de ética.

2.5.3 Ley General de Sociedades Mercantiles

Artículo 1o.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:
IV.- Sociedad anónima; Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, y VII de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del Capítulo VIII de esta Ley.

Artículo 87.- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Artículo 213.- En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por este capítulo.

La empresa Xocolatl Bilar es una sociedad anónima, de esta manera los socios decidieron protocolizar ante las autoridades mexicanas y en apego a la normatividad, es de capital variable, ya que no cierran la posibilidad de tener nuevos socios que deseen participar en la sociedad previo acuerdo de la asamblea de accionistas.

2.5.4 Ley General de Salud

ARTÍCULO 115. La Secretaría de Salud tendrá a su cargo:

VII. Establecer las necesidades nutritivas que deban satisfacer los cuadros básicos de alimentos. Tratándose de las harinas industrializadas de trigo y de maíz, se exigirá la fortificación obligatoria de éstas, indicándose los nutrientes y las cantidades que deberán incluirse

2.5.5 NOM-186-SSA1/SCFI-2013

Esta Norma, tiene por objeto establecer las especificaciones sanitarias y comerciales que debe cumplir el cacao, el chocolate, los productos similares y los derivados del cacao. Asimismo, establece la denominación genérica y específica de dichos productos.

2.5.6 Constitución Política del Estado Libre y soberano de México

Artículo 5. En el Estado de México todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los tratados internacionales en los que el Estado mexicano sea parte, en esta Constitución y en las leyes que de ésta emanen, por lo que gozarán de las garantías para su protección.

2.5.7 Bando Municipal de Ecatepec de Morelos

Artículo 1. El presente Bando Municipal se expide en cumplimiento a las facultades reglamentarias que otorgan a este H. Ayuntamiento los artículos: 115 fracción II, párrafo segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 112, 122, 123 y 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 31 fracción I, 160, 161, 162, 163, 164 y 165 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y demás disposiciones legales vigentes aplicables.

El Bando es la norma básica municipal, de orden público, interés general y de naturaleza administrativa; su observancia es obligatoria para todos los habitantes y transeúntes de este municipio y en él se privilegian los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, procurando en todo momento el respeto, la protección y la garantía a los derechos humanos de hombres y mujeres, igualdad sustantiva y perspectiva de género, inclusión, flexibilidad, adaptabilidad, claridad, simplificación y justificación jurídica.

Guarda armonía con los diecisiete objetivos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para el desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de investigación

Este segmento detalla la metodología de investigación empleada en este estudio. Se examina el proceso a seguir durante la investigación, comenzando con la identificación del problema que surgió, para luego plantear una posible solución.

El planteamiento del problema se originó a partir de la observación de un notable aumento en la compra de materias primas, especialmente de cacao, que en 2020 superó en más del cien por ciento las cifras de 2019 para la empresa Xocolatl Bilar S.A. de C.V. Esto se debió a la volatilidad del precio del cacao en el mercado de Ecatepec de Morelos, Estado de México, durante 2020.

La pandemia de COVID-19 causó serios problemas económicos, nuevas normativas de salud y fluctuaciones en los precios de materias primas, incluido el cacao y sus derivados. Por esta razón, como socio mayoritario de Xocolatl Bilar S.A. de C.V., se decidió iniciar una investigación para entender el motivo del aumento en la adquisición de cacao.

En la reunión de socios y con el equipo administrativo de Xocolatl Bilar S.A. de C.V., se discutió inicialmente la contracción de ventas en el primer trimestre de 2020 debido a la pandemia del nuevo coronavirus.

Los cambios rápidos y drásticos en las normativas priorizaron las empresas dedicadas a la manufactura de productos esenciales. Se evaluó la continuidad de las operaciones, y aunque las ventas se mantuvieron constantes en el segundo semestre de 2020, se observó un rápido y constante aumento en los precios de las materias primas, afectando el costo del producto final. Por ello, Xocolatl Bilar S.A. de C.V. decidió ajustar sus precios ofreciendo descuentos para mitigar el impacto negativo del incremento en el costo del cacao.

Las relaciones en la distribución cambiaron drásticamente, ya que los intermediarios buscaban obtener mayores ganancias que los productores y consumidores, sin

considerar la economía de todos los involucrados en la cadena de producción. Esto afectó gravemente el desarrollo y la estabilidad económica de los pequeños y medianos empresarios.

La escasez de materias primas y su falta en el mercado provocaron un aumento desmedido de precios, beneficiando principalmente a los intermediarios y perjudicando a los productores y a las empresas manufactureras de cacao.

Así, los productores enfrentan el problema del alza de precios, la monopolización de las grandes transnacionales, los intermediarios y la falta de ética de productores que en la práctica carecen de medidas higiénicas o manejan productos de baja calidad y por desconocimiento el consumidor los prefiere por precio, sin importar la calidad del producto.

La delimitación de esta investigación se realiza en el periodo comprendido entre el mes de septiembre del año 2022, al mes de agosto del año 2024, estudiando el periodo de pandemia COVID 19 de los años 2020 y 2021, geográficamente localizado en la municipalidad de Ecatepec de Morelos de la entidad federativa Estado de México.

Esta investigación se justifica por la necesidad de analizar y estudiar el proceso de adquisición de materias primas desde una perspectiva teórica y práctica, ya que esto permite continuar la producción y venta de chocolates en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México.

La investigación aborda la preocupación por obtener materias primas de alta calidad y producir productos superiores, facilitando la expansión y considerando los recursos materiales, humanos y tecnológicos disponibles.

El objetivo subyacente es posicionar las ventas, aumentar la capacidad de producción y mantener altos estándares de calidad, limpieza, capacitación y adiestramiento.

Las variables de la pandemia y la transportación han incrementado los gastos de producción. El aumento en los costos de transporte de materias primas eleva los costos de producción, ya que quienes transportan, generalmente, no producen las materias primas; son intermediarios que aumentan el precio del producto final.

Esta es una investigación cualitativa que emplea el método descriptivo, observando y analizando los impactos económicos negativos de la pandemia de COVID-19 en la adquisición de materias primas de cacao durante este periodo.

3.2 Población y muestra

La recopilación de datos servirá como soporte para la elaboración del estudio de las preferencias del consumidor en el procesamiento del cacao, y la transformación de productos de consumo final, en la población de municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, para lo cual se realizará un cuestionario a los ciudadanos de la municipalidad ya mencionada.

El concepto de población es: Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser «representativa» de dicha población. (Isaz Gallego 1994)

Muestra: Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser «representativa» de dicha población. (Isaz Gallego 1994)

Por lo antes mencionado se dirige a una población en específico que será en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, constará de la aplicación de 97 encuestas para la recolección de datos. Con fundamento en lo siguiente:

La población es finita

Figura 5. Calculo el tamaño de tu muestra
Fuente: Survey Monkey

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1200000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.10)^2 * (1200000 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1200000 * 3.8416 * 0.25}{0.01 * 1199999 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{1152480}{12000.9504}$$

$$n = 96.032394$$

El total de encuestas a realizar será de 110 encuestas a la población en general

3.3. Instrumentos de investigación

Xocotalt Bilar S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la transformación del chocolate, que busca mejorar sus procesos y productos a través de un análisis riguroso basado en datos. Para esta tesis, se han seleccionado varios instrumentos de investigación, siendo la prueba de chi cuadrada el principal método estadístico para analizar las hipótesis planteadas. A continuación, se detallan los instrumentos utilizados y su relevancia en la investigación.

Instrumentos de Investigación

Encuestas Cuantitativas

Descripción: Se diseñaron y aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de clientes de Xocotalt Bilar S.A. de C.V. Las preguntas se centraron en aspectos como la calidad del producto, la satisfacción del cliente, la percepción del valor, la introducción de nuevas tecnologías, adquisición de materias con proveedores directamente y la eficiencia de los procesos internos.

Propósito: Obtener datos cuantitativos que permitan evaluar de manera objetiva las variables de interés en el estudio.

Relevancia: Las encuestas proporcionan una base sólida de datos para realizar análisis estadísticos, incluyendo la prueba de chi cuadrada, permitiendo identificar patrones y relaciones significativas entre variables.

Observación Directa

Descripción: Se realizó una observación directa en las instalaciones de Xocotalt Bilar, enfocándose en los procesos de producción y las prácticas laborales.

Propósito: Complementar los datos de las encuestas con información cualitativa que pueda ayudar a interpretar los resultados y generar hipótesis adicionales.

Relevancia: Aunque no es cuantitativa, la observación directa ofrece un contexto más amplio y una comprensión profunda de los procesos, lo que puede enriquecer el análisis cuantitativo.

Entrevistas Semi-estructuradas

Descripción: Se llevaron a cabo entrevistas con empleados clave y directivos para explorar en detalle las percepciones sobre la calidad del producto y los procesos internos.

Propósito: Recoger información detallada y perspectivas cualitativas que no se pueden captar a través de encuestas estructuradas.

Relevancia: Las entrevistas ayudan a comprender las razones detrás de ciertos patrones observados en los datos cuantitativos, proporcionando una visión más holística.

Uso de la Chi Cuadrada en la Investigación

La prueba de chi cuadrada se utiliza para analizar la relación entre variables categóricas obtenidas de las encuestas cuantitativas. A continuación, se describe su aplicación en esta tesis:

Formulación de Hipótesis

Hipótesis Nula (H_0): No existe una relación significativa entre la variable X (por ejemplo, la percepción de calidad) y la variable Y (por ejemplo, la satisfacción del cliente).

Hipótesis Alternativa (H_1): Existe una relación significativa entre la variable X y la variable Y.

Se presentan las hipótesis de la investigación:

H0; La persistencia en el incremento de precios y los cambios en la legislación para transportar mercancías se traduce tiene una media inferior a 27 lo que no afecta el consumo/venta de las mercancías.

H1; La persistencia en el incremento de precios y los cambios en la legislación para transportar mercancías se traduce tiene una media superior a 27 lo que afecta el consumo/venta de las mercancías.

Procedimiento

Recolección de Datos: Se recopilaron las respuestas de las encuestas y se clasificaron en tablas de contingencia, donde cada celda representa la frecuencia de respuestas para combinaciones específicas de categorías.

Cálculo de la Chi Cuadrada: Se utilizó la fórmula de chi cuadrada para calcular el valor observado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

donde (O_i) es la frecuencia observada y (E_i) es la frecuencia esperada.

Comparación con el Valor Crítico: El valor calculado de chi cuadrada se comparó con el valor crítico de la distribución chi cuadrada con los grados de libertad apropiados, obtenidos de las tablas estadísticas. [OBJ]

Interpretación de Resultados

antes	
3	27 promedio
53	834.666667 varianza
51	28.8905982 desv típica
1	
X-promX	potencia 2(X-promX)
-53	2809
-50	2500
0	0
-2	4
-52	2704
Sumatoria	8017
chi cal	9.6050 Chi t
	8.343 Ho se rechaza
Indica que el sabor y el gusto si tienen efecto en	
=L29/L19	

Figura 6. Calculo chi cuadrada

Fuente: Elaboración propia

Si el valor calculado de chi cuadrada es mayor que el valor crítico, se rechaza la hipótesis nula, indicando una relación significativa entre las variables, por tanto, para la prueba de hipótesis se acepta la alternativa.

Si el valor calculado es menor, no se rechaza la hipótesis nula, sugiriendo que no hay evidencia suficiente para afirmar que existe una relación entre las variables, que no fue el caso.

El uso de la prueba de chi cuadrada en la tesis permite a Xocotalt Bilar S.A. de C.V. determinar si existen relaciones significativas entre variables clave, como la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Este análisis estadístico es crucial para tomar decisiones basadas en datos, mejorar los procesos y aumentar la satisfacción del cliente. Los resultados obtenidos mediante esta prueba, complementados con la observación directa y las entrevistas, ofrecen una comprensión integral de las áreas de mejora y fortalezas de la empresa.

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es una herramienta fundamental en la evaluación de la confiabilidad de cuestionarios y encuestas, y su aplicación en este estudio tiene una justificación clara y precisa. Este coeficiente se utiliza para medir la consistencia interna del cuestionario, es decir, para determinar qué tan estrechamente relacionadas están las respuestas de los participantes a las diferentes preguntas del cuestionario.

En este caso específico, el cuestionario fue administrado a 110 personas y contenía un total de 24 preguntas de diferentes tipos. Al calcular el coeficiente de confiabilidad utilizando el alfa de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.9. Este valor es considerablemente alto, lo que indica una excelente consistencia interna del cuestionario. En términos prácticos, esto significa que las preguntas del cuestionario están midiendo de manera coherente el constructo o los constructos de interés.

Un alfa de Cronbach de 0.9 proporciona la confianza necesaria para afirmar que el cuestionario es fiable y que las respuestas de los participantes son consistentes. Esto es crucial para cualquier análisis subsecuente, ya que permite estar seguros de que las variaciones en las respuestas son atribuibles a diferencias reales entre los encuestados y no a inconsistencias en el cuestionario mismo.

El uso del alfa de Cronbach ha permitido validar la fiabilidad del cuestionario, asegurando que las preguntas están alineadas y midiendo consistentemente los aspectos que se desean investigar. Esto refuerza la credibilidad de los resultados y

permite proceder con el análisis de los datos con un alto grado de confianza en la calidad de la herramienta de medición.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] \quad (1)$$

ENCUESTADOS	ITEMS																								SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
E1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	4	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	5	1	47	
E2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	4	4	2	2	1	1	3	5	1	1	3	2	1	3	49	
E3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	3	5	3	5	2	2	1	5	1	1	1	4	7	5	58	
E4	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4	3	5	2	1	1	2	2	2	3	2	2	8	53	
E5	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	2	3	1	1	1	1	4	2	8	54	
E6	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	5	3	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	8	51	
E7	1	2	2	1	2	1	1	1	3	1	2	4	2	1	2	2	1	1	3	2	3	4	7	8	57	
E8	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	5	3	2	2	1	1	5	53	
E9	2	2	1	3	1	2	1	2	3	1	3	4	2	2	1	1	3	5	3	2	3	4	7	8	66	
E10	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	4	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1	2	6	46	
E11	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	3	4	3	5	1	1	2	1	3	1	3	1	7	2	56	
E12	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	4	2	2	2	1	3	1	3	2	3	4	5	7	56	
E13	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	3	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	7	55	
E14	1	3	2	2	1	1	1	2	1	2	3	5	3	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	7	59	
E15	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	4	3	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	5	51	
E16	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	3	2	2	1	3	1	3	2	3	1	2	5	47	
E17	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	2	1	1	2	2	1	1	3	2	3	4	7	7	52	
E18	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	5	3	2	3	4	7	8	57	
E19	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	5	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	7	52	
E20	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	6	5	1	1	1	2	1	2	2	3	2	4	8	55	
E21	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	3	5	3	2	3	4	7	8	61	
E22	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	6	5	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	8	57	
E23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	5	2	2	1	3	1	3	2	3	4	5	1	46	
E24	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	4	5	1	5	1	1	2	1	3	1	3	1	7	3	52	
E25	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	4	5	1	5	1	1	2	1	3	1	3	1	6	1	50	
E26	1	2	2	2	1	1	3	2	1	1	4	1	2	5	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	46	
E27	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	5	2	2	1	3	1	3	2	3	4	5	1	48	
E28	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	3	2	3	4	7	2	50	
E29	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	2	2	3	5	3	2	2	1	1	1	5	45	
E30	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	6	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	
VARIANZA	0.23	0.34	0.31	0.3	0.32	0.25	0.31	0.32	0.38	0.31	1.09	2.44	1.65	2.01	0.25	0.33	1.12	2.2489	0.516667	0.21	0.72	1.81	4.81	7.45		
SUMATORIA DE VARIANZAS	29.7																									
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	30.1																									

α :	Coficiente de confiabilidad del cuestionario	→	0.987951
K:	Número de ítems del instrumento	→	24
$\sum S_i^2$	Sumatoria de las varianzas de los ítems	→	29.7
S_T^2	Varianza total del instrumento	→	30.06222

RANGO	CONFIABILIDAD
0. 53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	confiabilidad baja
0.060 a 0. 65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

3.4 Procedimientos

La investigación se desarrolla con instrumentos tecnológicos como la paquetería de office en específico Word, Excel, por ser herramientas de fácil acceso, más económicas y versátiles.

Se utilizarán libros impresos y digitales, reportajes periodísticos, por ser fuentes confiables, científicas y que ayudarán a sustentar esta investigación

La recopilación de información con las encuestas formuladas por la herramienta tecnológica survey monkey.

Xocotalt Bilar S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la transformación del chocolate, comprometida con la mejora continua de sus productos y procesos. Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la empresa ha implementado una serie de procedimientos de investigación rigurosos y detallados, apoyados por herramientas tecnológicas y la paquetería de Office. A continuación, se presenta un análisis exhaustivo de estos procedimientos y su relevancia en el contexto empresarial.

Diseño y Aplicación de Encuestas Cuantitativas

Descripción: Se diseñaron encuestas estructuradas para recolectar datos cuantitativos de clientes y empleados. Estas encuestas incluyen preguntas cerradas que abordan temas como la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos.

OBJ

Instrumentos Tecnológicos: Se utilizó software especializado como Google Forms o SurveyMonkey para la creación, distribución y recopilación de las encuestas. Estas herramientas permiten una gestión eficiente de los datos y facilitan su análisis posterior.

Paquetería de Office: Los datos recopilados fueron exportados a Microsoft Excel para su análisis. Excel se utilizó para realizar cálculos estadísticos básicos, generar gráficos y tablas, y organizar la información de manera estructurada.

Observación Directa

Descripción: Se llevaron a cabo observaciones directas en las instalaciones de Xocotalt Bilar, enfocándose en los procesos de producción y las prácticas laborales. Esta observación cualitativa permitió identificar áreas de mejora y comprender mejor las operaciones diarias.

Instrumentos Tecnológicos: Se emplearon dispositivos móviles y tablets para tomar notas y capturar imágenes o videos que documentan los procesos observados.

Paquetería de Office: Microsoft OneNote fue utilizado para organizar y almacenar las notas de observación, permitiendo un acceso rápido y fácil a la información recopilada. Las imágenes y videos se integraron en los documentos de Word para enriquecer los informes de investigación.

Entrevistas Semi-estructuradas

Descripción: Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con empleados clave y directivos. Estas entrevistas proporcionaron una comprensión profunda de las percepciones y opiniones sobre la calidad del producto y los procesos internos.

Instrumentos Tecnológicos: Se grabaron las entrevistas utilizando grabadoras digitales o aplicaciones de grabación en dispositivos móviles. El software de transcripción, como Otter.ai, fue utilizado para convertir las grabaciones en texto.

Paquetería de Office: Microsoft Word fue empleado para transcribir y editar las entrevistas, facilitando su análisis y la extracción de información relevante.

Análisis Estadístico

Descripción: Se utilizó la prueba de chi cuadrada para analizar las relaciones entre variables categóricas obtenidas de las encuestas. Esta prueba estadística permite determinar si existe una relación significativa entre variables clave, como la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Instrumentos Tecnológicos: Software estadístico como IBM SPSS o el módulo de análisis de datos en Excel se utilizaron para realizar el análisis chi cuadrada y otros análisis estadísticos necesarios.

Paquetería de Office: Microsoft Excel fue crucial para la organización de los datos y la realización de cálculos estadísticos preliminares. Además, se generaron gráficos y tablas que visualizan los resultados del análisis, integrándolos posteriormente en los documentos de Word y presentaciones de PowerPoint para su presentación a los directivos.

Elaboración de Informes y Presentaciones

Descripción: Se redactaron informes detallados y se crearon presentaciones para comunicar los hallazgos de la investigación a los stakeholders de la empresa.

Instrumentos Tecnológicos: Se utilizó software de diseño gráfico, como adobe illustrator, para crear gráficos y visualizaciones de datos atractivos y comprensibles.

Paquetería de Office: Microsoft Word se utilizó para la redacción de informes formales, mientras que PowerPoint fue la herramienta elegida para desarrollar presentaciones claras y visualmente impactantes. Excel también fue utilizado para integrar datos y gráficos en las presentaciones y documentos.

Los procedimientos de investigación implementados en Xocotalt Bilar S.A. de C.V. son exhaustivos y se apoyan en una combinación efectiva de métodos cualitativos

y cuantitativos. La utilización de instrumentos tecnológicos avanzados, junto con la paquetería de Office, ha permitido una gestión eficiente y un análisis detallado de los datos recopilados.

Las encuestas cuantitativas proporcionaron datos sólidos para análisis estadísticos, mientras que las observaciones directas y las entrevistas semi-estructuradas enriquecieron la investigación con información cualitativa valiosa. El uso de la prueba de chi cuadrada permitió identificar relaciones significativas entre variables clave, orientando la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Los procedimientos de investigación de Xocotalt Bilar S.A. de C.V. son un modelo de rigor y eficiencia, integrando tecnología y herramientas de Office para mejorar la calidad de sus productos y la satisfacción del cliente. Estos esfuerzos subrayan el compromiso de la empresa con la excelencia y la mejora continua.

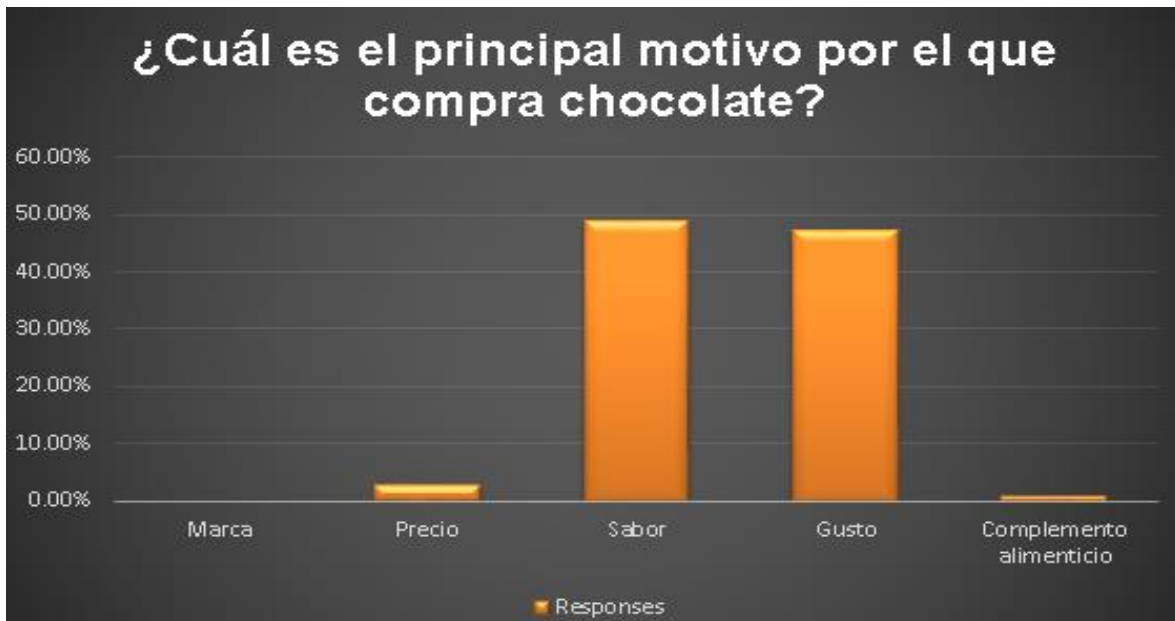
CAPÍTULO IV. Discusión y resultados

4.1 Resultados

Para la realización de este estudio se identificó un universo de la empresa Xocolatl Bilar S.A. de C.V. transformadora de cacao en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, estudiando las preferencias del mercado, y las nuevas tecnologías para la distribución de producto

4.2 Diseño, aplicación y análisis de encuestas

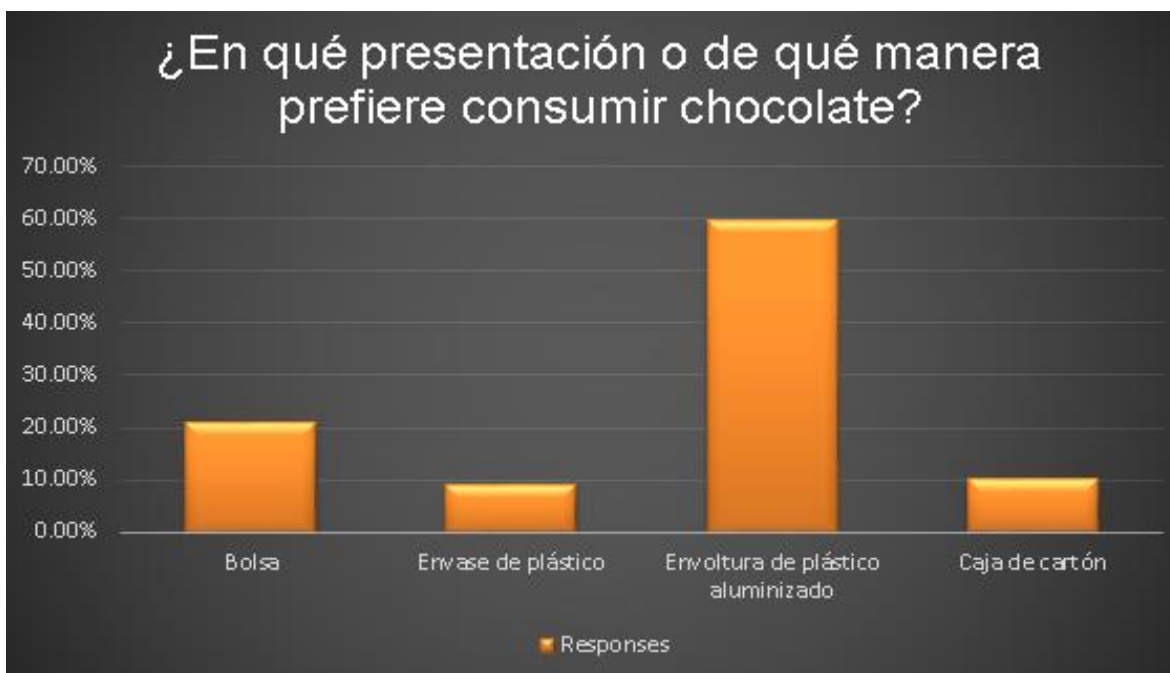
Las reuniones para el trabajo de levantamiento de la información se realizaron con la ayuda de la herramienta tecnológica survey monkey debido a que se buscaron estrategias óptimas para tener resultados con mayor confiabilidad, se procedió a aplicar el instrumento, técnicas integrales de evaluación de la productividad a los expertos identificados anteriormente.



Gráfica 4. ¿Cuál es el principal motivo por el que compras chocolate?
Fuente: Elaboración propia

El gráfico se aprecia el sabor es lo que más prefiere el consumidor con 53 menciones que equivalen a 49.07%; en segundo lugar, de menciones fue el GUSTO con 51 menciones equivalente al 47.22%; en tercer lugar, 3 consumidores respondieron que prefieren el PRECIO equivalente al 2.78%; una mención COMPLEMENTO ALIMENTARIO equivalente al 0.93%; ninguna mención tuvo MARCA.

El consumidor prefiere el sabor del producto por lo que se observa que una cadena distribución propia dará ventaja sobre los competidores

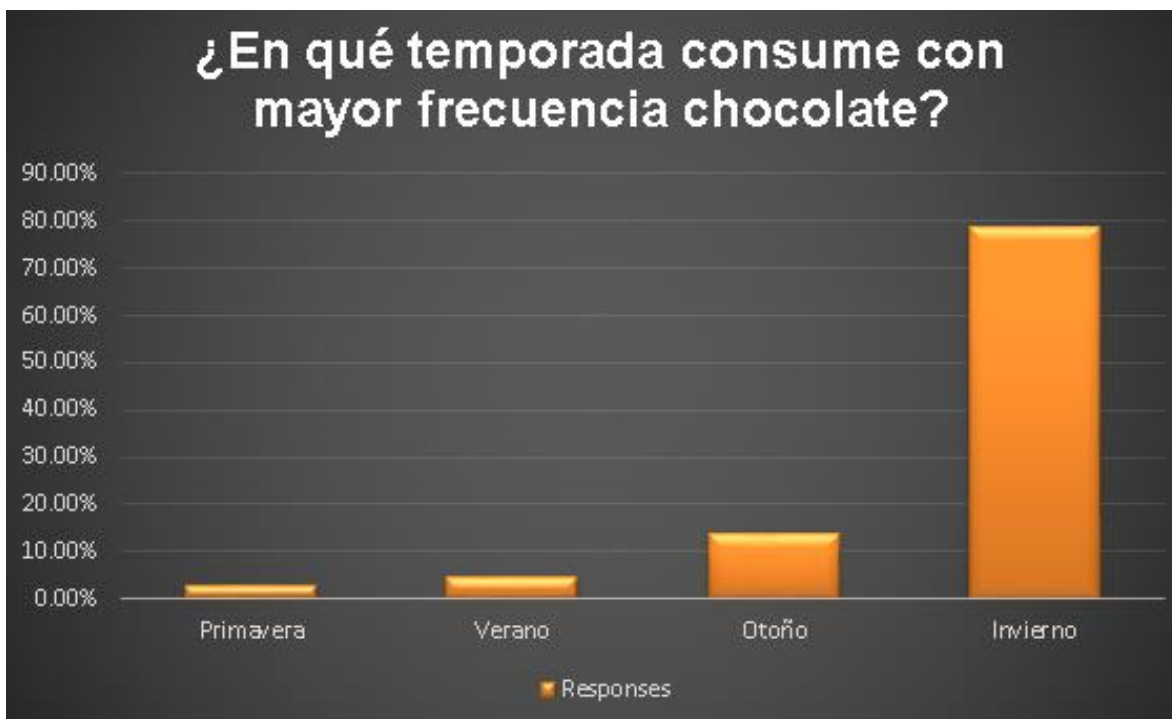


Gráfica 5. ¿En qué presentación o de qué manera prefiere consumir chocolate?
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los entrevistados prefiere la envoltura de plástico 65 menciones que corresponden al 59.63%; seguido de la bolsa con 23 personas que respondieron por esta opción lo que representa el 21.10%; posteriormente la caja de cartón 11 respuestas tuvo esta opción lo que representa el 10.09%; y por último el envase de

plástico 10 encuestados contestaron por esta opción lo que representa el 9.17%; un encuestado se abstuvo de responder esta pregunta.

Es común que los productos derivados del cacao en especial los chocolates se han envueltos en plástico aluminizado para su consumo y por tal motivo el consumidor se ha acostumbrado a esta presentación de ahí que se ha la que más consume.

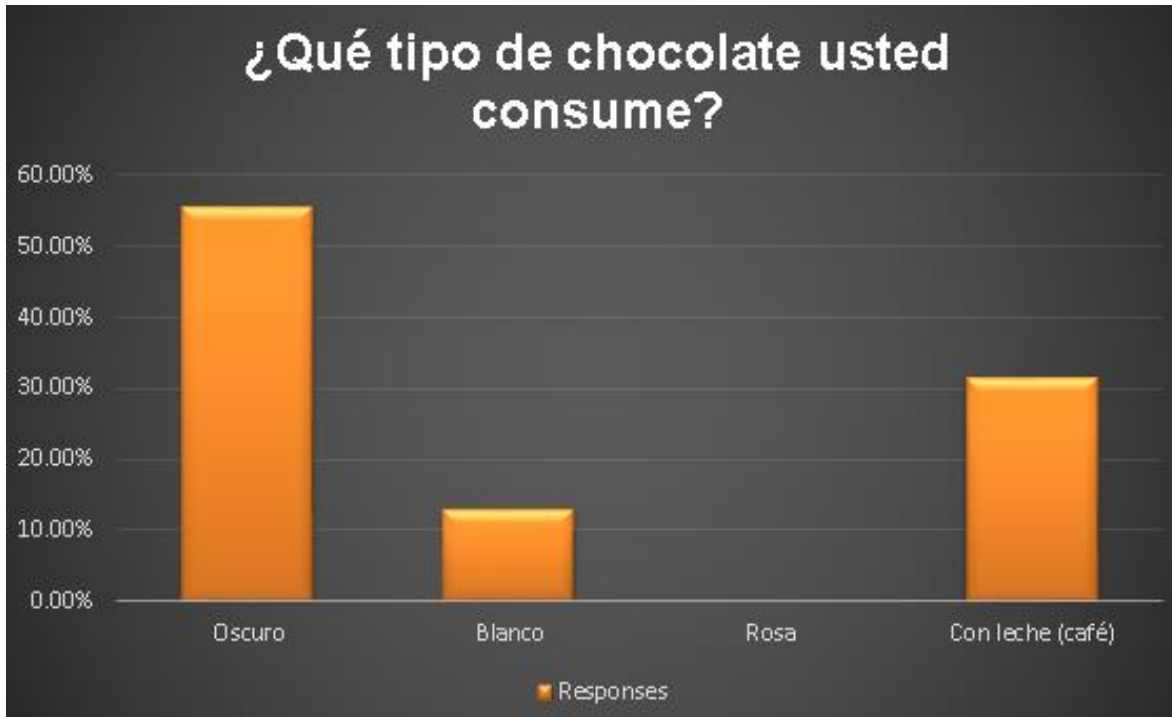


Gráfica 6. ¿En qué temporada consume con mayor frecuencia chocolate?
Fuente: Elaboración propia

El 78.70% (85 respuestas) de los encuestados consumen más chocolate en la época invernal; el 13.89% (15 respuestas) de los encuestados consumen chocolate en la temporada de otoño; el 4.63% (5 respuestas) de los encuestados contesto el verano: el 2.78% (3 respuestas) de los encuestados prefirió la primavera; dos encuestados se abstuvieron de responder esta pregunta.

El consumidor prefiere el invierno para consumir el chocolate, ya que es uno de los productos que más se regalan en la época, también por el aporte calórico que necesitan el cuerpo humano, pues en el invierno se consumen más calorías que el resto del año.

¿Qué tipo de chocolate usted consume?

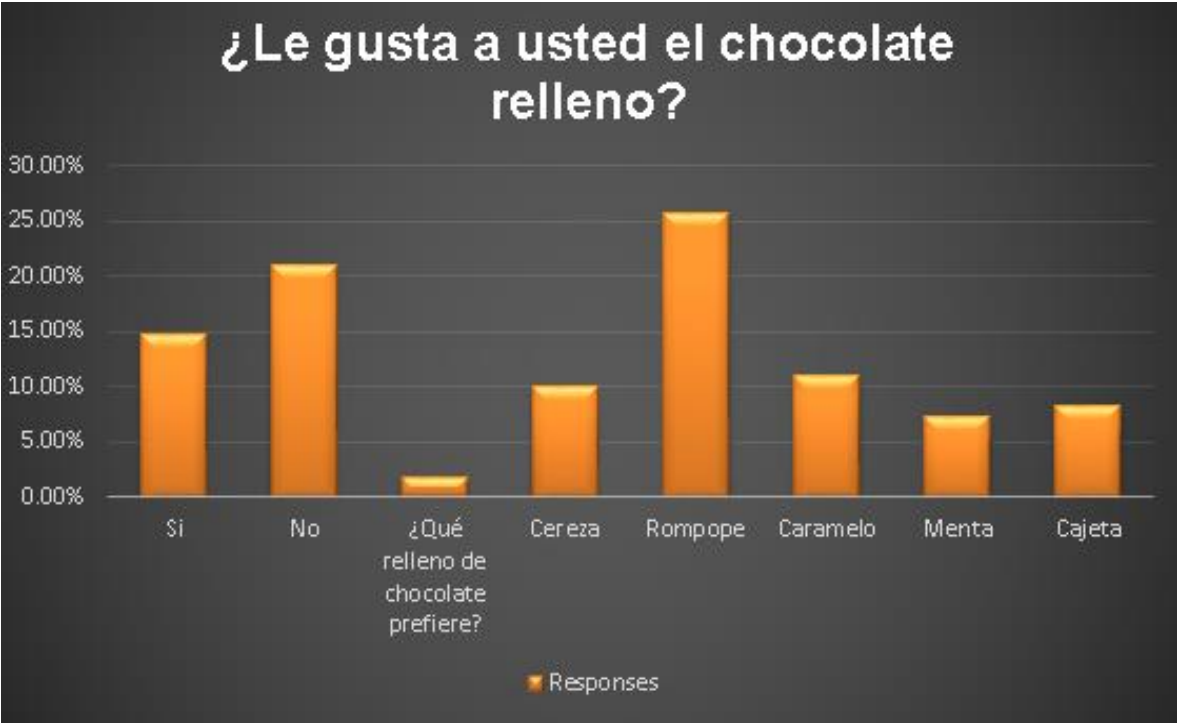


Gráfica 7. ¿Qué tipo de chocolate usted consume?
Fuente: Elaboración propia

De los encuestados 60 de ellos respondieron que prefieren el consumo de chocolate oscuro lo que representa el 55.56%; 34 encuestados prefieren el café con leche el que representa el 31.48%; 14 encuestados prefieren al chocolate blanco lo que representa el 12.96%; el chocolate rosa nadie lo respondió; 2 encuestados no respondieron esta pregunta.

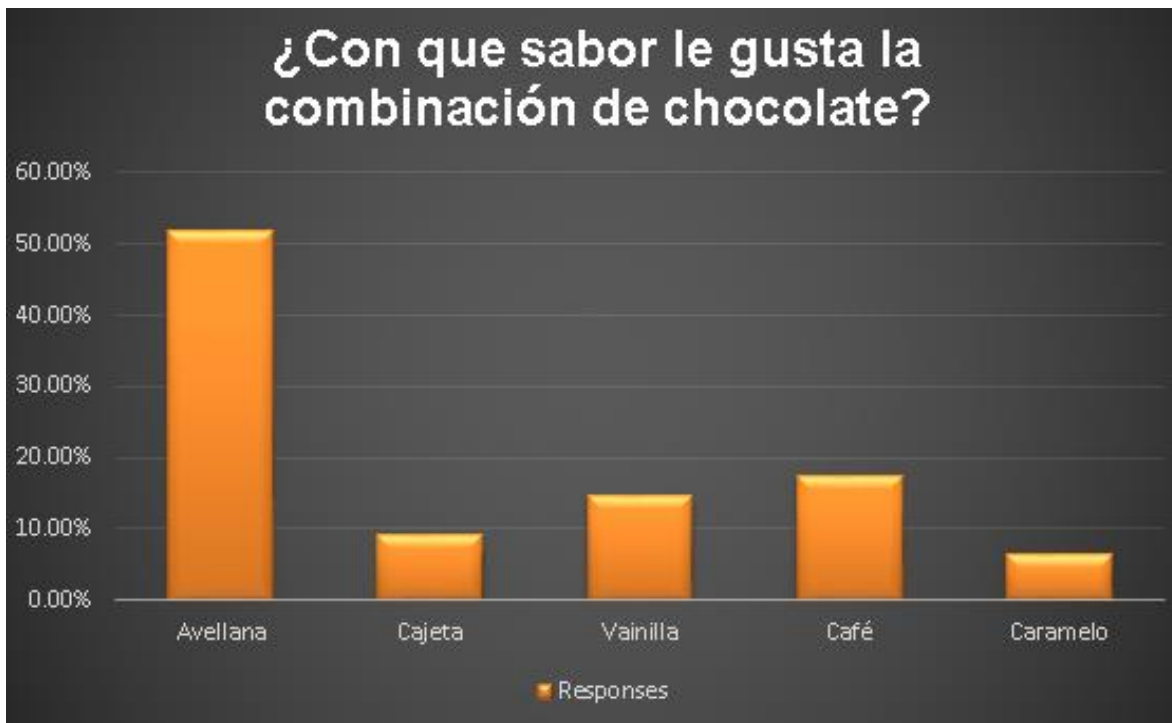
El chocolate oscuro lo prefieren en la actualidad por la difusión que hay diversos medios de comunicación al ser una fuente de antioxidantes y tiene más beneficios

para el cuerpo que las demás opciones, hay una tendencia en el consumo del chocolate oscuro.



Gráfica 8. ¿Le gusta a usted el chocolate relleno?
Fuente: Elaboración propia

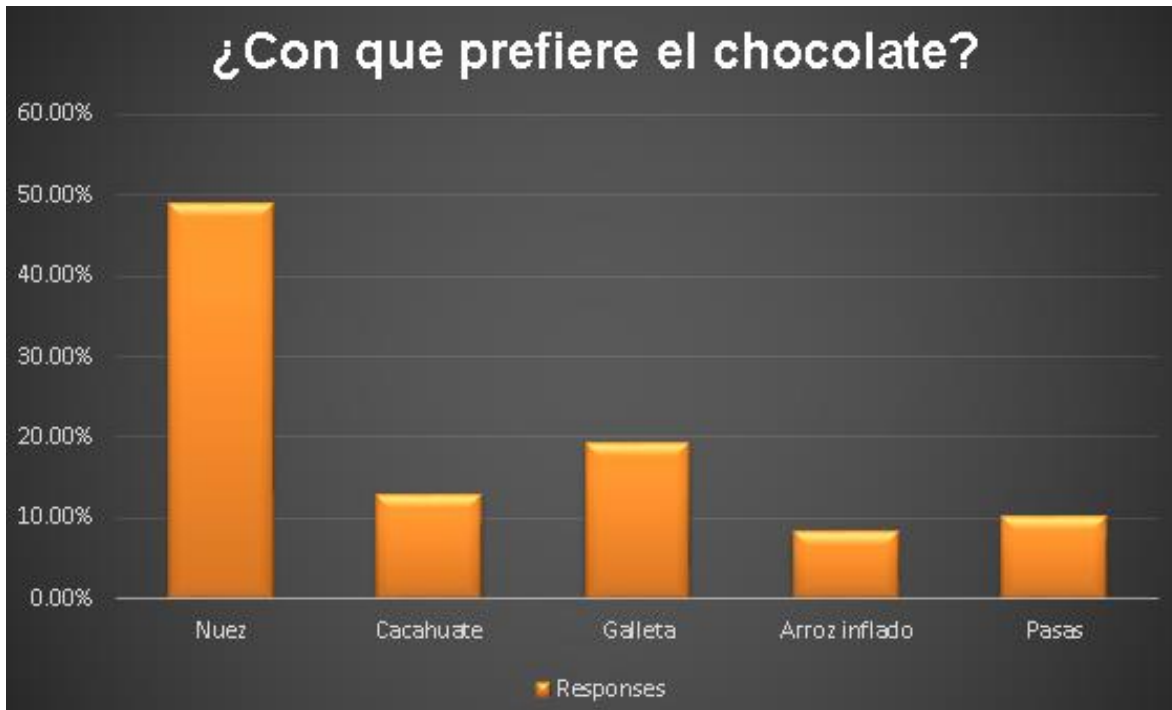
La mayoría de los encuestados respondió que no, el relleno que prefieren son el rompope, porque la tendencia de los chocolates macizos son mayor aporte nutricional, los que respondieron que si prefieren el rompope porque es el más comercial.



Gráfica 9. ¿Con que sabor le gusta la combinación de chocolate?
Fuente: Elaboración propia

56 encuestados respondieron que la avellana es la combinación que más les gusta lo que representa el 51.85%; 19 encuestados les gusta la combinación con café lo que representa el 17.59%; 16 encuestados les gusta con vainilla lo que representa el 14.81%; 10 encuestados les gusta con cajeta lo que representa el 9.26%; 7 encuestados les gusta con caramelo lo que representa el 6.48%, 2 encuestados se abstuvieron de responder.

La avellana a resultado por mucho el mejor sabor para combinarse con el chocolate, su sabor resulta muy difícil de rechazar incluso por aquellos de paladares difíciles de conquistar.

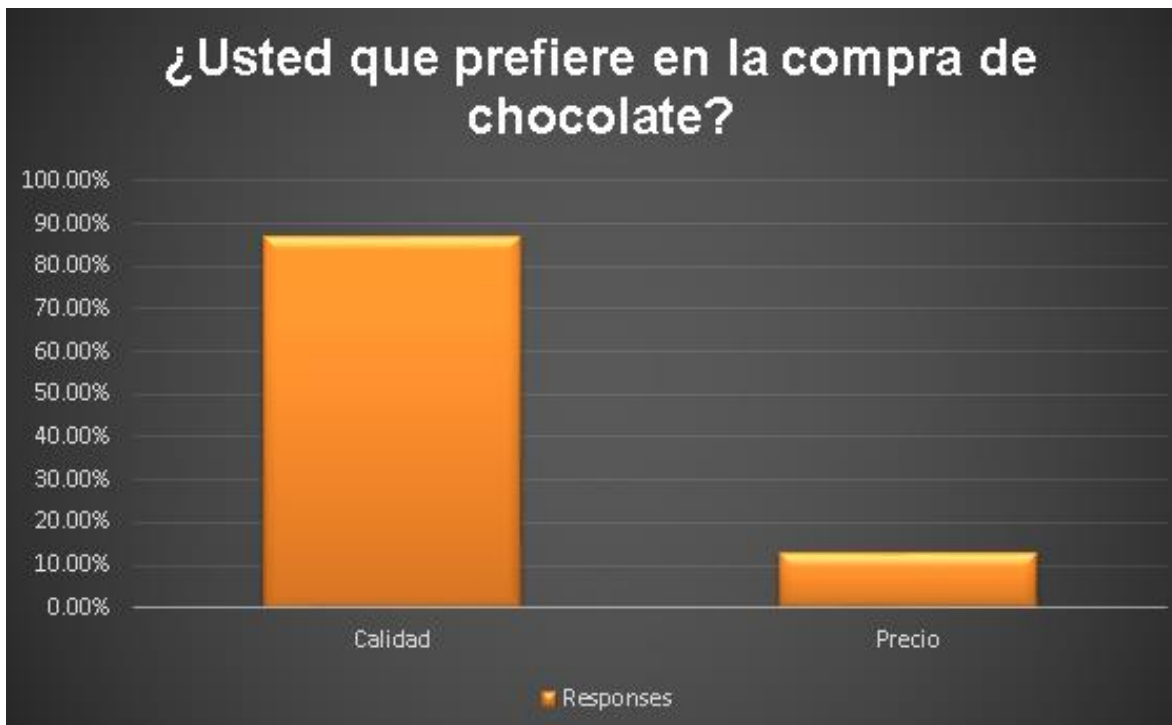


Gráfica10. ¿Con que prefiere el chocolate?

Fuente: Elaboración propia

49.07% (53 respuestas) de los encuestados prefieren agregar al chocolate nuez; mientras el 19.44% (21 respuestas) de los encuestados prefieren agregar galleta; 12.96% (14 respuestas) de los encuestados prefieren añadir cacahuete; 10.19% (11 respuestas) prefieren agregar pasas, 8.33% (9 respuestas) prefieren agregar arroz inflado; y 2 encuestados se abstuvieron de responder

La nuez agregarla al chocolate siempre ha sido la preferida por los consumidores y lo demuestra en esta encuesta en paletas con hielo, en pan, en chocolates sólidos, en pasteles, esto se debe definitivamente al sabor.

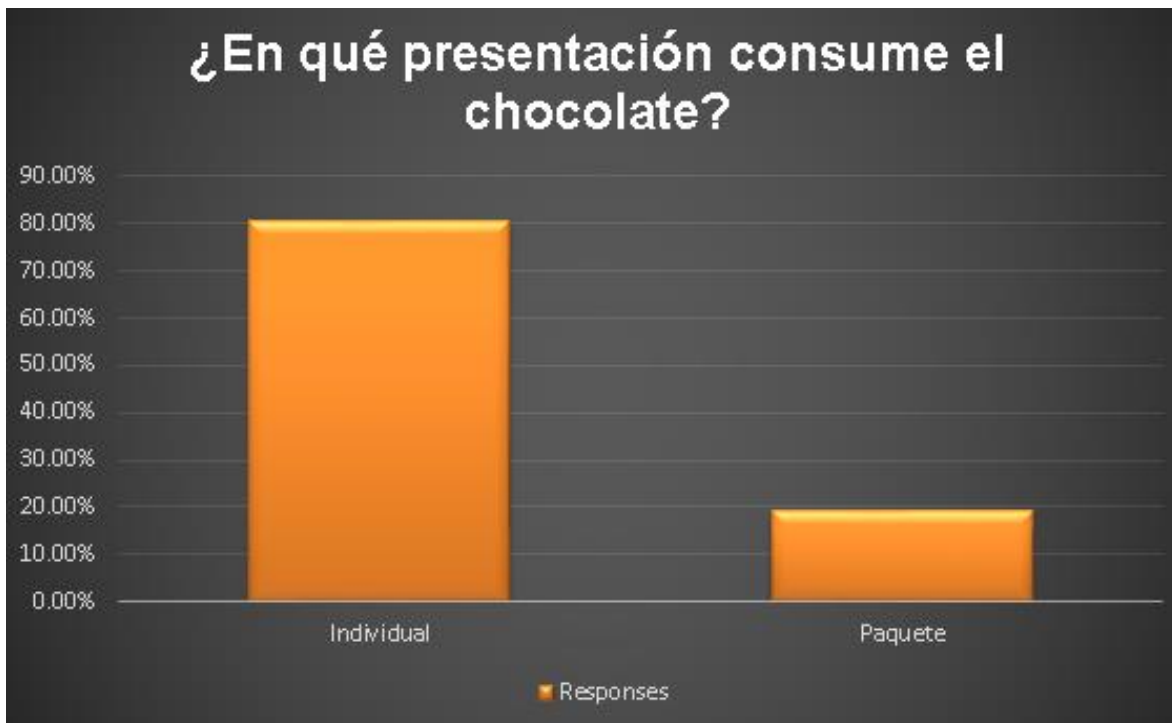


Gráfica 11. ¿Usted que prefiere en la compra de chocolate?

Fuente: Elaboración propia

95 personas encuestadas respondieron que prefieren calidad lo que representa el 87.16%; 14 personas prefieren precio lo que representa el 12.84%; y 1 encuestado se abstuvo de responder.

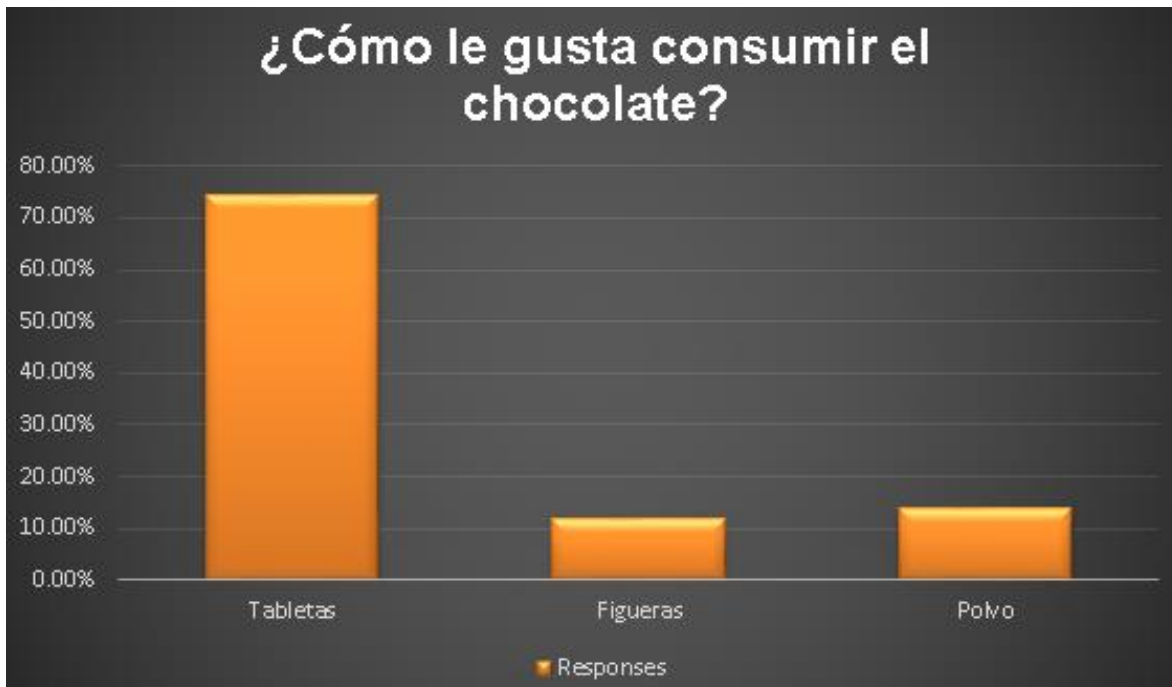
Los consumidores prefieren pagar un poco más, pero que los productos sean de alta calidad, pues han probado productos con menos calidad y no son del agrado de los consumidores, es decir se prefiere un producto elevado en precio y que se traduzca en una excelente calidad



Gráfica 12. ¿En qué presentación consume el chocolate?
Fuente: Elaboración propia

88 personas encuestadas respondieron que prefieren calidad lo que representa el 80.73%; 21 personas prefieren un paquete individualizado lo que representa el 19.27%; y 1 encuestado prefieren un producto en paquete.

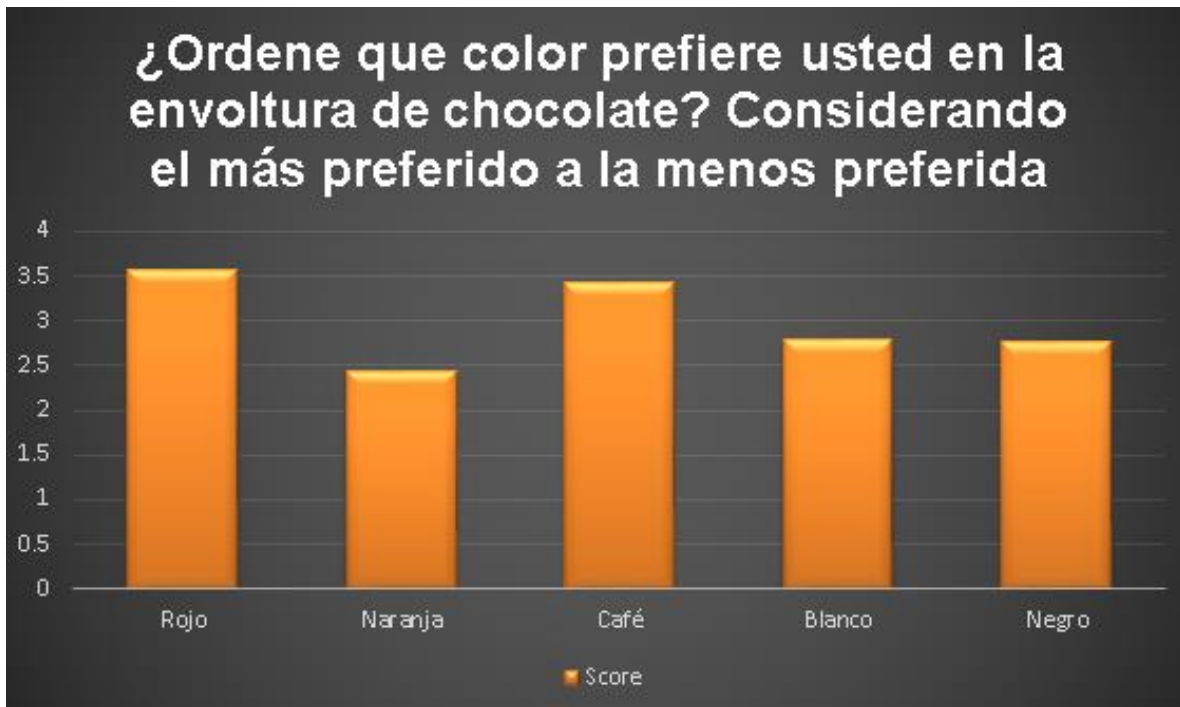
Las personas prefieren comprar en paquete pues consideran que consumen menos producto, aunque la realidad es muy distinta, es más consumo, de hecho, las presentaciones individuales garantizan la flexibilidad de conseguir el chocolate prácticamente en cualquier tienda.



Gráfica13. ¿Cómo le gusta consumir el chocolate?
Fuente: Elaboración propia

81 personas encuestadas respondieron que prefieren un producto en tabletas lo que representa el 74.31%; 15 personas prefieren un producto en figuras lo que representa el 13.76%; 13 personas encuestadas respondieron que prefieren en polvo lo que representa el 11.93% y 1 encuestado se abstuvo de responder.

La comercialización de tabletas de chocolate empezó hace dos siglos en el país vecino del norte, y su influencia, así como su preferencia se ha ido incrementando en todo el globo terráqueo, el chocolate en polvo es consumido principalmente por el sector infantil, y las figuras poco a poco por los cambios en la legislación son pocas o sin variedad, de ahí su poco consumo.

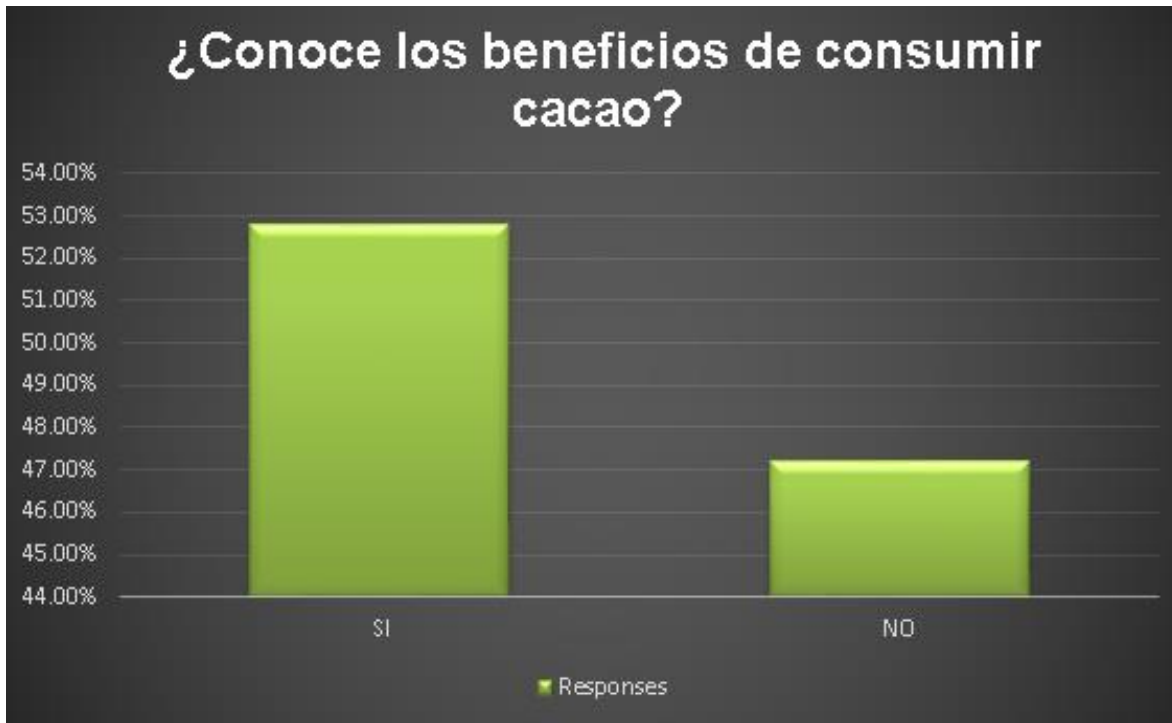


Gráfica 14. ¿Ordene que color prefiere usted en la envoltura de chocolate? Considerando el más preferido a la menos preferida
Fuente: Elaboración propia

El color rojo lo prefieren 38 encuestados (35.19%); el color café lo prefieren el 23 encuestados (21.30%); el color blanco y negro están empatados con 18 encuestados cada color (16.67%), el color naranja lo prefieren 11 encuestados (10.19%), 2 encuestados se abstuvieron de responder.

La respuesta a esta pregunta se responde desde la perspectiva de la mercadotecnia se dice que el color rojo representa competencia, optimismo y fuerza, el color café es el que trasmite naturaleza y credibilidad, el color blanco significa pureza y crecimiento, el color negro significa orden y seriedad, el color naranja representa creatividad y energía, por lo antes mencionado los encuestados se identifican más con el color rojo por la energía que trasmite.

El consumidor prefiere un color que se relacione con el color real del cacao, considerando que aumenta su consumo, desplazando otros colores de envoltura pues se aprecian que no son de excelente calidad.



Gráfica 15. ¿Conoce los beneficios de consumir cacao?
Fuente: Elaboración propia

57 personas encuestadas respondieron que si conocen los beneficios del chocolate lo que representa el 52.78%; 51 personas no conocen los beneficios del chocolate lo que representa el 47.22%; y 2 encuestados se abstuvieron de responder.

El fácil acceso a la información desde un teléfono celular hasta un ordenador permite tener acceso a las características, aportes del cacao, vivimos en una época donde cada día los consumidores están más informados, por ello la repuesta en su mayoría es afirmativa.



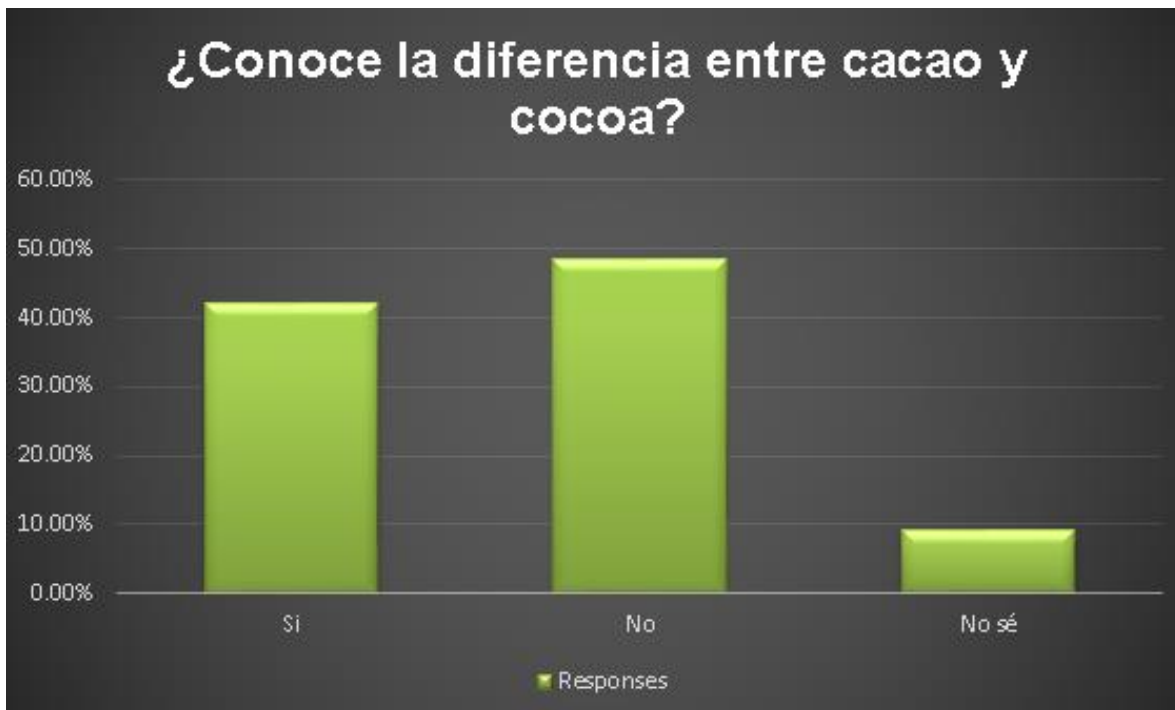
Gráfica 16. Ordene los siguientes posibles beneficios del cacao, cual considera usted el más importante al de menor importancia
 Fuente: Elaboración propia

El beneficio como energético lo prefieren 44 encuestados (40.74%); el beneficio como antioxidante lo prefieren 42 encuestados (38.89%); el beneficio de adquirir vitaminas y minerales lo prefieren 15 encuestados (13.89%); el beneficio como aumento de volumen corporal lo prefieren 5 encuestados (7.41%); el beneficio como aumento de volumen corporal lo prefieren 2 encuestados (1.85%); 2 encuestados se abstuvieron de responder.

La mayoría de los encuestados de alguna manera ha estado en contacto con información que le permiten saber que el cacao es un energético y antioxidante, la información se ha pasado de generación en generación desde los primeros pueblos originarios hasta nuestros días. Las bebidas milenarias como el pozol, el téjate y

tascalate, son un claro ejemplo de la herencia que nos dejaron los ancestros con bebidas hechas del cacao.

Un nuevo mercado en el cual se puede incursionar son los deportistas de alto nivel, las personas que caminan mucho por sus actividades laborales o bien aquellas que tienen una vida cotidiana agitada y necesitan una mayor cantidad de energía, por lo anterior y de acuerdo a los resultados del presente estudio es viable comercializar el cacao y sus derivados como energético.

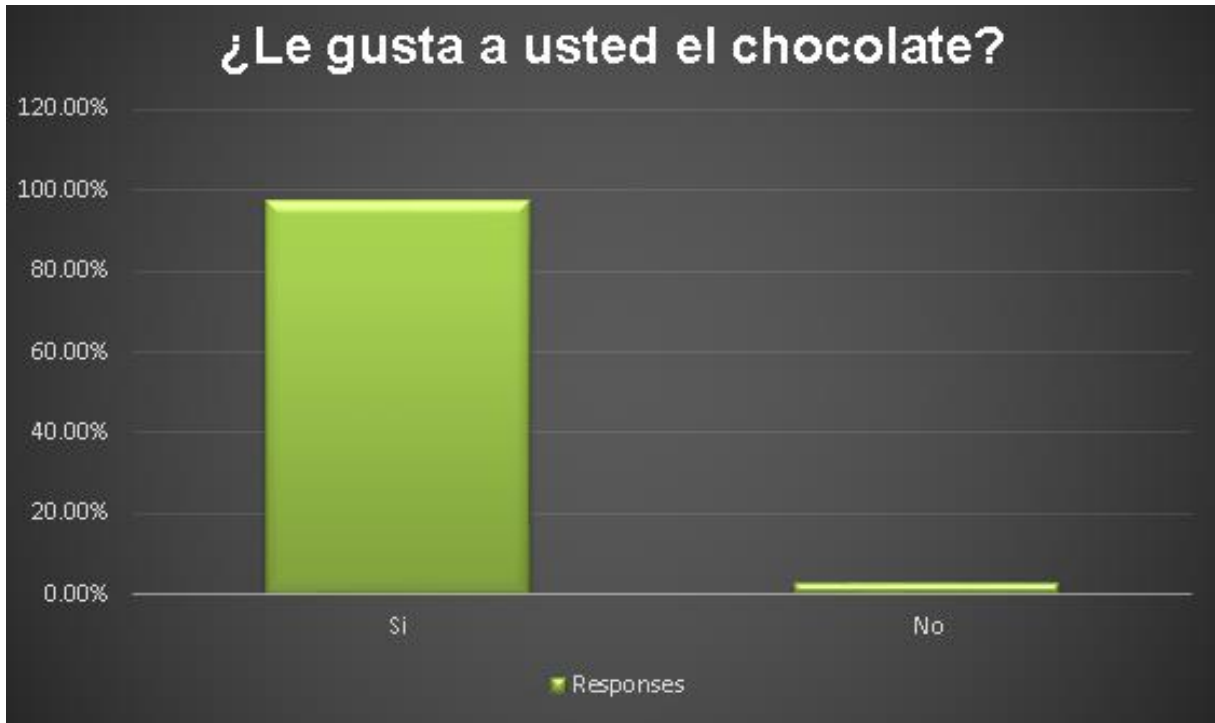


Gráfica 17. ¿Conoce la diferencia entre cacao y cocoa?

Fuente: Elaboración propia

53 personas encuestadas respondieron que no conocen la diferencia entre cacao y cocoa lo que representa el 48.62%; 46 personas respondieron que si conocen la diferencia entre cacao y cocoa lo que representa el 42.20%; 10 personas encuestadas respondieron no tienen ni idea de la diferencia entre cacao y cocoa lo que representa el 9.17% y 1 encuestado se abstuvo de responder.

Es difícil saber la diferencia entre el cacao y la cocoa, pues generalmente se confunden una con otra, sin embargo, es que el cacao es la parte pura sin ningún tipo de añadidos, mientras la cocoa es producto del procesamiento con agregados principalmente azúcares.



Gráfica 18. ¿Le gusta a usted el chocolate?

Fuente: Elaboración propia

107 personas encuestadas respondieron que si les gusta el chocolate lo que representa el 97.27%; 3 personas encuestadas respondieron que no les gusta el chocolate lo que representa el 2.73%.

Realmente a muy pocas personas les disgusta el chocolate, pues en su gran mayoría si prefieren el chocolate, por su sabor irresistible.

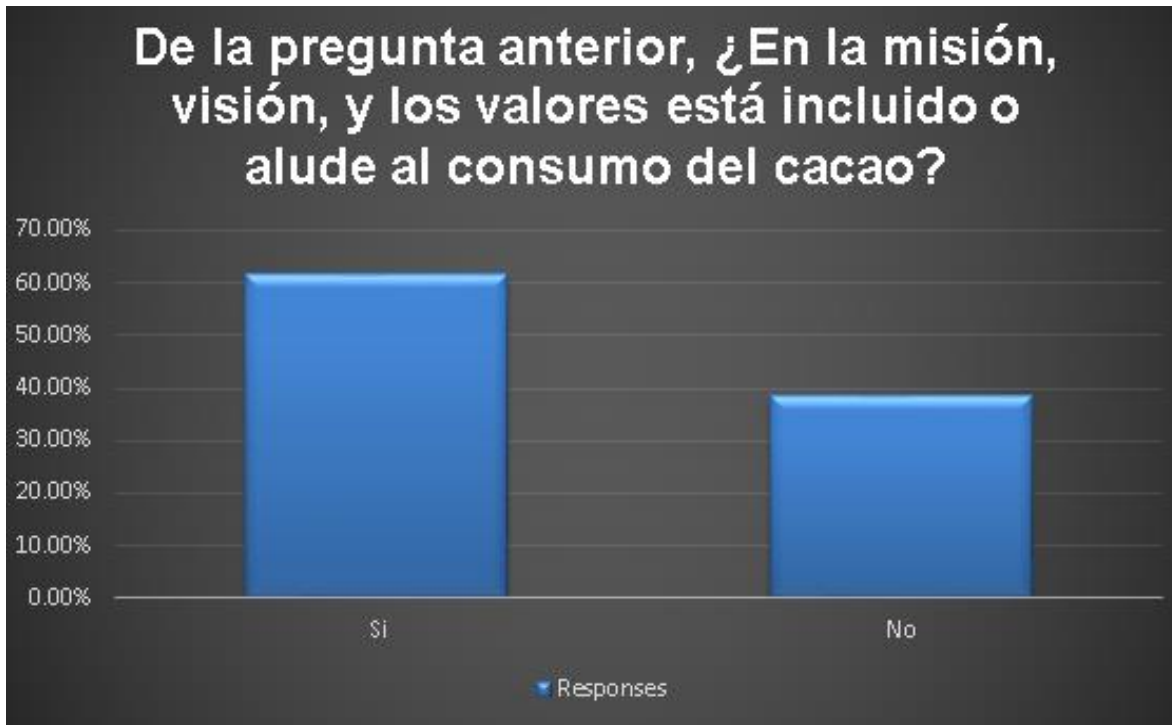


Gráfica 19. ¿Tiene y conoce la misión, visión y los valores del proveedor del cacao y sus derivados?

Fuente: Elaboración propia

56 personas encuestadas respondieron que no la conocen, aunque reconocen que si las tiene la misión, visión y valores del proveedor de cacao lo que representa el 52.34%; 21 personas que si conocen y que si tienen la misión, visión y valores del proveedor de cacao lo que representa el 19.63%; 30 personas encuestadas respondieron que no tiene la misión, visión y valores del proveedor de cacao lo que representa el 28.04% y 3 encuestado se abstuvo de responder.

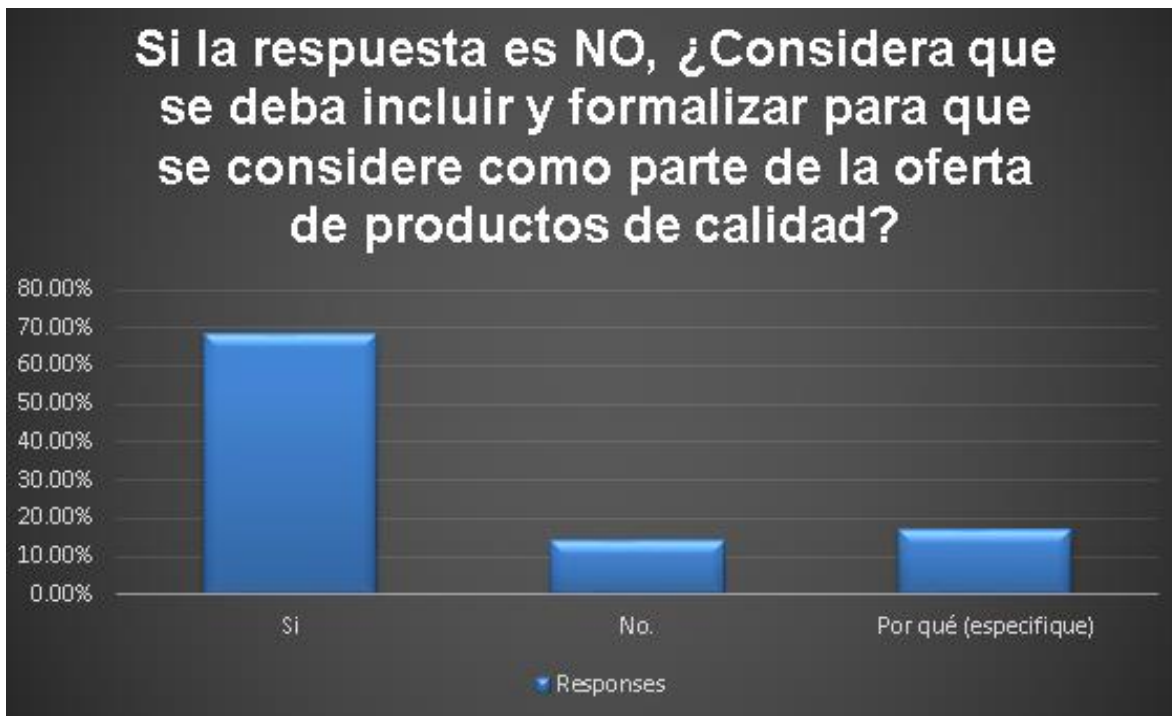
Falta una mayor difusión de la misión, visión y valores de la empresa, principalmente darla a conocer en medios electrónicos.



Gráfica 20. De la pregunta anterior, ¿En la misión, visión, y los valores está incluido o alude al consumo del cacao?
 Fuente: Elaboración propia

64 personas encuestadas respondieron que si alude al consumo del chocolate lo que representa el 61.54%; 40 personas encuestadas respondieron que no alude al consumo del chocolate lo que representa el 38.46%; 6 personas encuestadas no respondieron.

La misión de la empresa es ser la líder de ventas en el municipio de Ecatepec de Morelos y en el Estado de México.



Gráfica 21. Si la respuesta es NO, ¿Considera que se deba incluir y formalizar para que se considere parte de la oferta de productos de calidad?

Fuente: Elaboración propia

48 personas encuestadas respondieron que si debe formalizar como parte de la oferta del chocolate lo que representa el 68.57%; 10 personas encuestadas respondieron que no es necesario formaliza la oferta del chocolate lo que representa el 14.29%; 12 personas encuestadas respondieron las diferentes casusas que debieran especificar, lo que representa el 17.14%; 40 personas encuestadas no respondieron esta pregunta.

Aunque la mayoría de las personas encuestadas piden formalizar la oferta de productos da un parámetro lo suficientemente importante para analizar incluirlo de manera explícita en la misión, visión y valores de la organización.



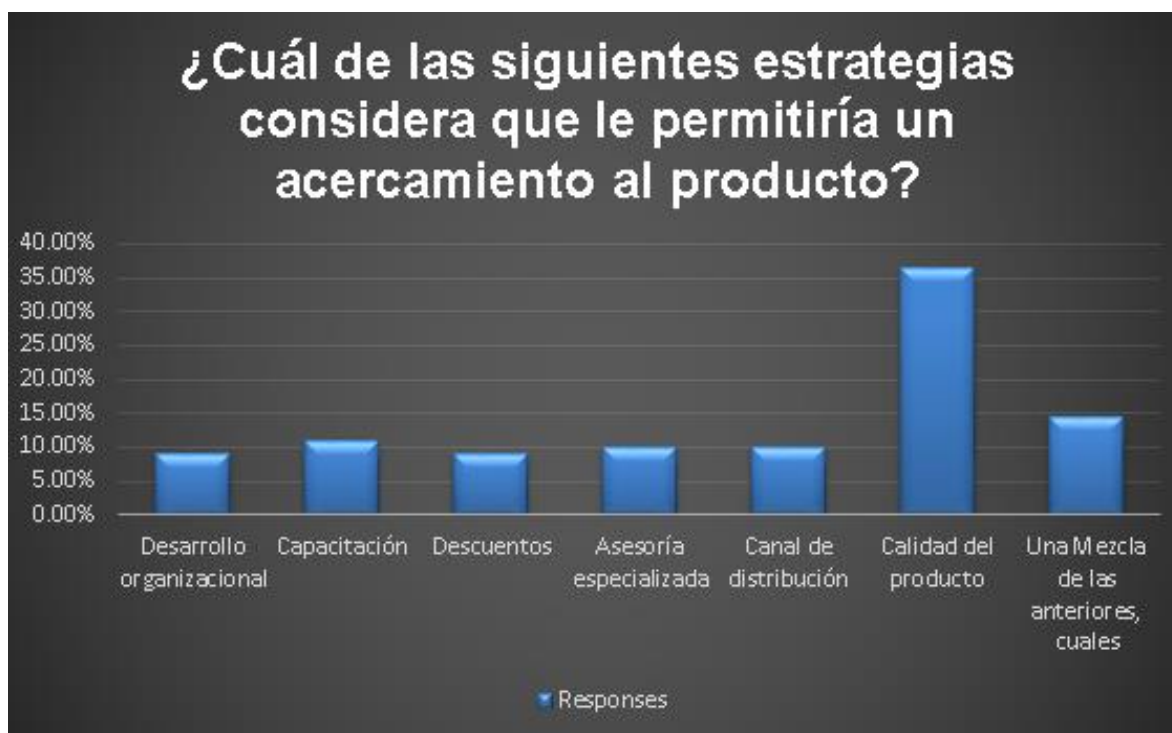
Gráfica 22. ¿Sabe usted que es una estrategia?

Fuente: Elaboración propia

46 personas encuestadas respondieron que es un proceso que consiste en planear, lo que representa un 42.59%; 23 personas encuestadas respondieron que es una serie de acciones mediatas, lo que representa un 23.15%; 24 personas encuestadas respondieron que permite establecer la base de su plan de negocios, lo que representa un 22.22%; 13 personas encuestadas respondieron elegir, definir opciones frente al futuro, lo que representa un 12.04%.

La mayoría de los entrevistados no saben o bien confunden que es una estrategia directiva, esta pregunta al público en general por los resultados, es más viable pregunta a los directivos de la empresa.

¿Cuál de las siguientes estrategias considera que le permitiría un acercamiento al producto?



Gráfica 23. ¿Cuál de las siguientes estrategias considera que le permitiría un acercamiento al producto?

Fuente: Elaboración propia

40 personas encuestadas contestaron que la calidad del producto es la estrategia de acercamiento con el consumidor es lo que le interesa, lo que representa un 36.36%; 16 encuestados respondieron que una mezcla de todas las estrategias dará un mejor resultado, lo que representa un 14.55%.

12 personas encuestadas consideraron que la capacitación es la mejor estrategia a seguir para tener un mejor acercamiento entre empresa y cliente, lo que representa un 10.91%; 11 personas encuestadas respondieron que la estrategia más importante en utilizar es el canal de distribución, lo que representa un 10%; en la misma cantidad de personas y en el mismo porcentaje de la respuesta anterior contestaron que la asesoría especializada es necesaria para obtener.

10 personas encuestadas respondieron que los descuentos son la mejor estrategia a seguir, lo que representa un 9.09%, en los mismos números respondieron otros encuestados que el desarrollo organizacional es lo más indicado como estrategia a implementar.

Los resultados de la encuesta reflejan las diversas opiniones de los encuestados sobre las estrategias de acercamiento con el consumidor que consideran más efectivas. La mayoría de los participantes (36.36%) creen que la calidad del producto es la clave para una estrategia exitosa de acercamiento con el consumidor. Este hallazgo subraya la importancia de mantener altos estándares de calidad en los productos ofrecidos para satisfacer y atraer a los clientes.

Un grupo significativo de encuestados (14.55%) opina que una mezcla de todas las estrategias propuestas dará mejores resultados. Esto sugiere que una estrategia multifacética, que combine varios enfoques, puede ser percibida como más efectiva y capaz de abordar diferentes aspectos del acercamiento al consumidor.

La capacitación también se destaca como una estrategia importante, con un 10.91% de los encuestados considerándola crucial. Este resultado pone de manifiesto la relevancia de tener personal bien capacitado para mejorar la interacción y el servicio al cliente.

El canal de distribución y la asesoría especializada fueron elegidos por el 10% de los encuestados respectivamente, lo que indica que ambos aspectos son igualmente valorados para mejorar la relación entre la empresa y sus clientes.

Los descuentos y el desarrollo organizacional fueron señalados por el 9.09% de los encuestados cada uno, lo que sugiere que tanto las promociones como las mejoras internas de la organización son vistas como estrategias importantes para fortalecer el acercamiento con el consumidor.



Gráfica 24. ¿En cuál de los siguientes conceptos considera un impacto a largo plazo en caso de no contar con una estrategia de acercamiento al consumidor? Por favor enumérelos, considerando el más importante al menor importancia

Fuente: Elaboración propia

El concepto más importante identificado por el 45.37% de los encuestados (49 personas) es la falta de documentos que den legalidad al funcionamiento de la empresa. Esto indica una fuerte preocupación por la legalidad y la legitimidad de las operaciones empresariales, ya que la ausencia de documentos legales puede tener consecuencias graves a largo plazo, incluyendo la imposibilidad de operar, sanciones legales y pérdida de confianza de los consumidores.

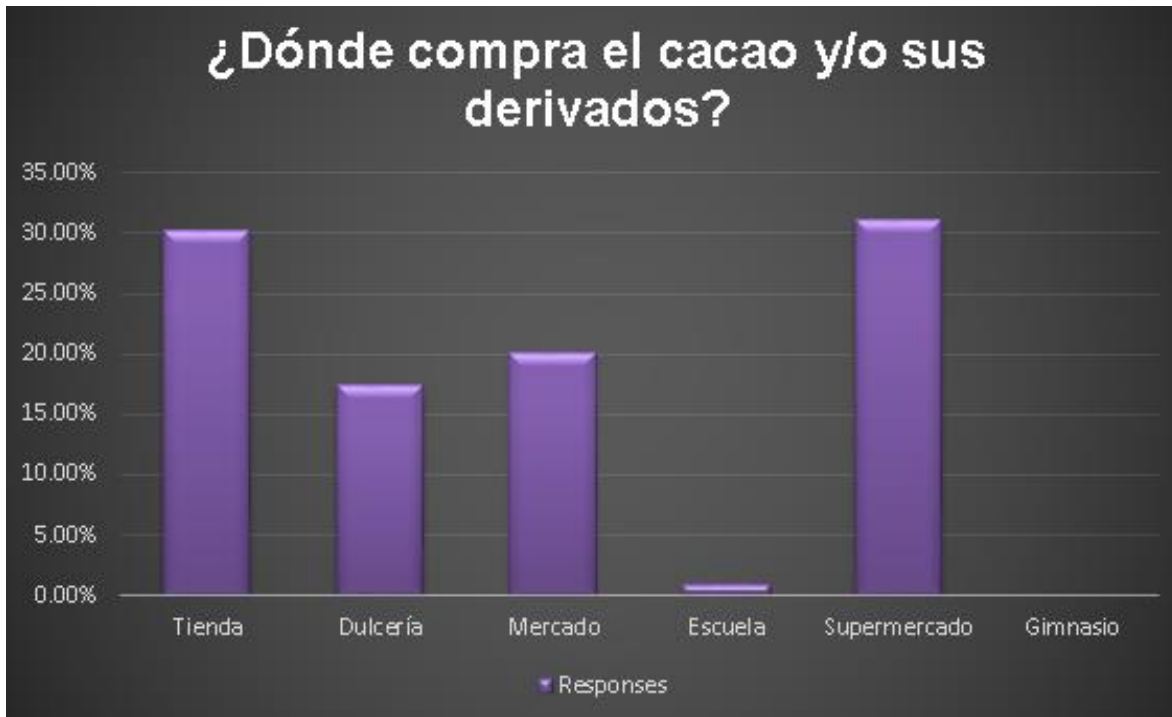
Un 24.07% de los encuestados (26 personas) señala los daños y/o perjuicios a la salud del cliente como el segundo aspecto más impactante. Este resultado subraya la importancia de garantizar la seguridad de los productos ofrecidos al mercado, ya

que cualquier daño a la salud del cliente puede resultar en demandas legales, pérdida de reputación y disminución de la base de clientes.

Los reportes de ventas son considerados importantes por el 13.89% de los encuestados (15 personas). Esto refleja la necesidad de contar con datos precisos y confiables sobre las ventas para tomar decisiones informadas y evaluar el rendimiento del negocio.

Otros impactos mencionados incluyen pedidos no atendidos (4.63%, 5 personas), chocolate con hongos (4.63%, 5 personas), pedidos incompletos (1.85%, 2 personas), productos rancios (2.78%, 3 personas), y productos defectuosos (2.78%, 3 personas). Aunque estos aspectos fueron menos destacados, su mención indica que también son áreas de preocupación, aunque en menor medida.

Los encuestados consideran que la falta de documentos legales y los posibles daños a la salud del cliente son los impactos más graves a largo plazo de no contar con una estrategia de acercamiento al consumidor. La legalidad y la seguridad del producto son, por tanto, las prioridades principales, seguidas por la necesidad de reportes de ventas precisos. Las otras áreas mencionadas también son importantes, aunque se consideran menos críticas en comparación con las anteriores.



Gráfica 25. ¿Dónde compra el cacao y/o sus derivados?

Fuente: Elaboración propia

El supermercado es el lugar más común para la compra de cacao y/o sus derivados, con el 31.19% de los encuestados (34 personas) prefiriendo este establecimiento. Esto refleja la conveniencia y la amplia variedad de productos disponibles en los supermercados, así como la confianza que los consumidores tienen en estos lugares para adquirir productos de calidad.

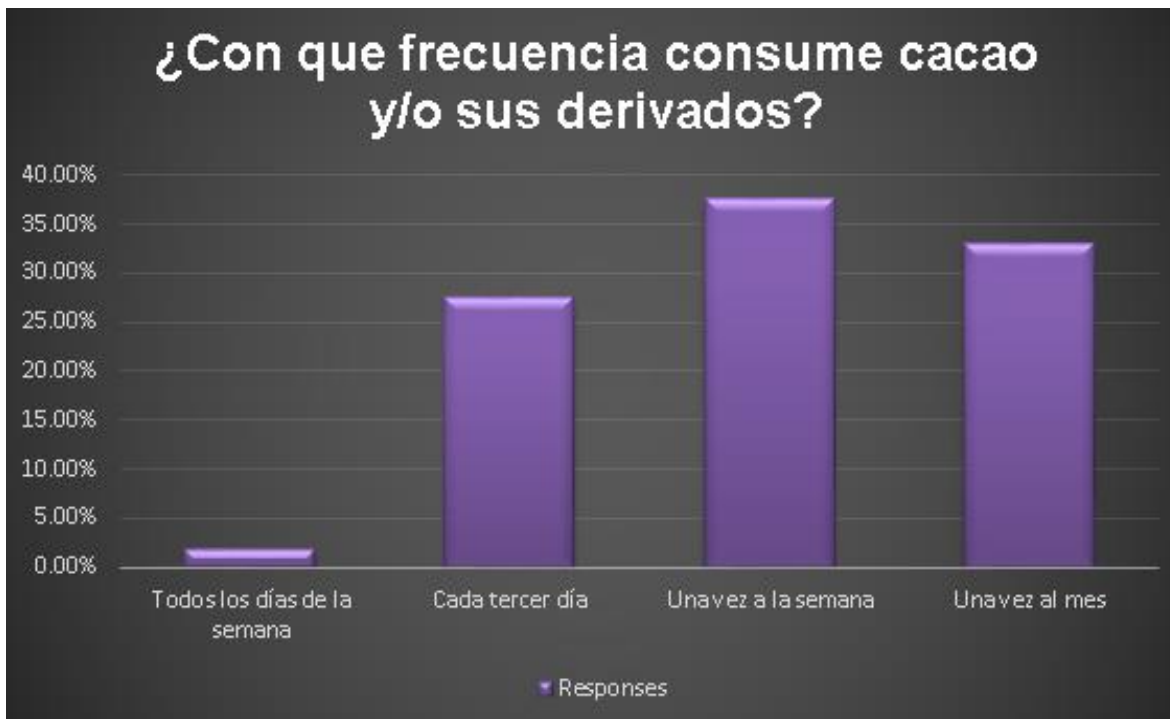
Las tiendas ocupan el segundo lugar en popularidad, con el 30.28% de los encuestados (33 personas) comprando cacao y/o sus derivados en ellas. Este resultado destaca la relevancia de las tiendas más pequeñas y especializadas, que probablemente ofrecen productos únicos o de nicho que atraen a ciertos consumidores.

El mercado es elegido por el 20.18% de los encuestados (22 personas) como su lugar preferido de compra. Los mercados suelen ofrecer productos frescos y locales, lo que puede ser un factor importante para los consumidores que buscan calidad y autenticidad en sus compras de cacao.

Las dulcerías también tienen una presencia significativa, con el 17.43% de los encuestados (19 personas) prefiriéndolas. Esto indica que hay un segmento de consumidores que busca específicamente productos de cacao y sus derivados en establecimientos especializados en dulces y confitería.

En contraste, la escuela es el lugar de compra para solo el 0.92% de los encuestados (1 persona), y ningún encuestado reportó comprar cacao en el gimnasio (0.00%). Estos resultados sugieren que las escuelas y los gimnasios no son considerados lugares típicos o convenientes para la compra de cacao y sus derivados.

En resumen, los supermercados y las tiendas son los lugares más comunes para la compra de cacao y/o sus derivados, seguidos por los mercados y las dulcerías. Estos resultados reflejan la preferencia de los consumidores por la conveniencia, la variedad y la especialización en sus lugares de compra.



Gráfica 26. ¿Con que frecuencia consume cacao y/o sus derivados?
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (37.61%, 41 personas) consume cacao y/o sus derivados una vez a la semana. Esto sugiere que el cacao es un componente habitual en la dieta de muchas personas, aunque no diario. El consumo semanal podría estar asociado con ciertos hábitos o rituales, como disfrutar de chocolate o productos de cacao durante el fin de semana o en momentos específicos de la semana.

El 33.03% de los encuestados (36 personas) consume cacao y/o sus derivados una vez al mes. Este grupo puede representar a consumidores que ven el cacao como un lujo ocasional o un producto que se disfruta en momentos especiales. También podría indicar una preferencia por el control en el consumo de productos dulces o calóricos.

El 27.52% de los encuestados (30 personas) consume cacao y/o sus derivados cada tercer día. Este grupo tiene un consumo más frecuente, lo que indica una fuerte preferencia por el cacao en su dieta regular. Estos consumidores probablemente incluyen productos de cacao en su rutina alimentaria más constante, posiblemente por razones de gusto, hábito o incluso posibles beneficios percibidos del cacao.

Finalmente, un pequeño porcentaje (1.83%, 2 personas) consume cacao y/o sus derivados todos los días de la semana. Aunque este es el grupo más reducido, demuestra que hay consumidores que integran el cacao en su dieta diaria, lo que podría ser debido a una gran afición por estos productos o a hábitos específicos de consumo.

Los resultados muestran una variedad de patrones de consumo de cacao y/o sus derivados, con una mayoría consumiéndolo semanalmente o mensualmente, y una minoría significativa que lo consume con más frecuencia. Estos datos pueden ser útiles para comprender los hábitos de consumo y para diseñar estrategias de marketing y distribución que se alineen con las preferencias de los consumidores.

4.3.1 Herramientas internas

4.3.1.1 PESTEL



Figura 7. PESTEL

Fuente: Elaboración propia

La herramienta PESTEL es un marco útil para analizar el entorno macroeconómico y comprender cómo diversos factores pueden influir en una organización. Al aplicar PESTEL a la situación actual, se pueden identificar y evaluar las siguientes dimensiones:

Política:

Las políticas de expropiación, la política fiscal, la inseguridad y las reformas constitucionales son factores críticos que pueden influir en el entorno empresarial. Las políticas de expropiación pueden generar incertidumbre y desincentivar la inversión, mientras que la política fiscal puede afectar la rentabilidad de las empresas. La inseguridad puede aumentar los costos operativos y las reformas constitucionales pueden cambiar las reglas del juego, afectando la estabilidad del entorno político y económico.

Economía:

La inflación, las tasas de interés y la producción son factores económicos clave que afectan a las empresas. La inflación puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores y aumentar los costos de las materias primas. Las tasas de interés influyen en el costo del financiamiento, y la producción es un indicador de la salud económica general, que puede impactar la demanda de productos.

Social:

El nivel económico, los tipos de cacao y los hábitos de consumo son factores sociales relevantes. El nivel económico de la población afecta el poder adquisitivo y la demanda de productos. Los diferentes tipos de cacao pueden influir en la preferencia de los consumidores, y los hábitos de consumo determinan las tendencias del mercado y la demanda de productos específicos.

Tecnológicos:

Las nuevas TIC y la tecnología con altos costos son factores tecnológicos importantes. Las TIC pueden mejorar la eficiencia operativa y la comunicación, pero también requieren inversiones significativas. La tecnología de altos costos puede ser una barrera para las pequeñas y medianas empresas, limitando su capacidad de competir.

Ecológicos:

El cambio climático y la polinización son factores ecológicos que afectan la producción agrícola. El cambio climático puede alterar los patrones de cultivo y afectar la disponibilidad de materias primas como el cacao. La polinización es crucial para la producción agrícola y cualquier cambio en este proceso puede tener un impacto significativo en la oferta de productos.

Legales:

Los posibles cambios en la normatividad nacional y el poder ejecutivo pueden influir en el entorno legal y regulatorio. Los cambios en las leyes pueden afectar las

operaciones comerciales y la conformidad normativa. El poder ejecutivo puede implementar políticas que afecten el entorno empresarial, mientras que el poder confrontado puede llevar a inestabilidad política y económica.

En resumen, la herramienta PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden influir en una organización. Al considerar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, las empresas pueden desarrollar estrategias más informadas y adaptarse mejor a los cambios en el entorno macroeconómico.

4.3.1.2 FODA

Esta herramienta se utiliza para el análisis de la situación actual de la empresa, y así tomar decisiones oportunas en el presente y futuro. Esta técnica permitirá conocer e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Xocolatl Bilar S. A. de C. V.



Figura 8.FODA
Fuente: Elaboración propia

Fortalezas:

- Sabor: La calidad y el sabor distintivo del producto son ventajas competitivas que pueden atraer y retener clientes.
- Precio: Ofrecer precios competitivos permite captar una mayor cuota de mercado y satisfacer a una base de consumidores sensibles al precio.
- Producto: La calidad y diferenciación del producto, especialmente en términos de cacao, pueden posicionar a la empresa como líder en el mercado.
- Mano de obra: Contar con una mano de obra calificada y eficiente asegura la producción de productos de alta calidad y mejora la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

Oportunidades:

- Nuevos clientes: La expansión hacia nuevos mercados y la captación de nuevos segmentos de consumidores ofrecen la posibilidad de aumentar las ventas y diversificar la base de clientes.
- Distribución: Mejorar y expandir los canales de distribución puede aumentar la disponibilidad del producto y facilitar su acceso a un mayor número de consumidores.
- Recuperación del mercado: La recuperación económica post-pandemia presenta una oportunidad para incrementar la demanda de productos y mejorar los ingresos.
- Ingresos: Las oportunidades de aumentar los ingresos se presentan con la diversificación de productos, la entrada en nuevos mercados y el incremento de la eficiencia operativa.

Debilidades:

- Inflación: La inflación puede aumentar los costos de producción y reducir los márgenes de ganancia, afectando la rentabilidad.

- Producción: Limitaciones en la capacidad de producción pueden impedir satisfacer la demanda creciente y limitar el crecimiento de la empresa.
- Tecnologías antiguas: El uso de tecnologías obsoletas puede afectar la eficiencia y la competitividad, aumentando los costos y reduciendo la calidad del producto.

Amenazas:

- Inseguridad: La inseguridad puede afectar las operaciones logísticas y la distribución, incrementando los costos y riesgos asociados.
- Política de expropiación: Políticas gubernamentales desfavorables, como la expropiación, pueden generar incertidumbre y desincentivar la inversión.
- Cambio climático: El cambio climático puede afectar la producción agrícola, especialmente la disponibilidad y calidad del cacao, impactando la oferta de materias primas.

<div style="text-align: right;">Externas</div> <div style="text-align: left;">Internas</div>	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategias FO</p> <p>Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica: Modernizar las tecnologías de producción para mejorar la eficiencia y calidad del producto.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Gestión de Riesgos: Implementar medidas de seguridad y desarrollar estrategias para mitigar el impacto de las políticas gubernamentales y el cambio climático.</p>
Debilidades	<p>Estrategias DO</p> <p>Diversificación del Mercado: Explorar nuevos mercados y segmentos de consumidores para reducir la dependencia de un solo mercado.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Innovación en Productos: Desarrollar nuevos productos que puedan atraer a diferentes grupos de consumidores y aprovechar la creciente demanda.</p>

Figura 9. FODA cruzado
Fuente: Elaboración propia

Fortalezas y Oportunidades:

Aprovechar las fortalezas del sabor, precio competitivo, calidad del producto y mano de obra calificada puede potenciar las oportunidades de captar nuevos clientes, mejorar la distribución, y aprovechar la recuperación del mercado para aumentar los ingresos. La empresa debería enfocarse en estrategias de marketing que resalten la calidad y sabor de sus productos, y en expandir sus canales de distribución para alcanzar una mayor audiencia.

Debilidades y Amenazas:

Es crucial abordar las debilidades relacionadas con la inflación, las limitaciones en la producción y el uso de tecnologías antiguas. Invertir en nuevas tecnologías y mejorar la capacidad de producción puede mitigar estos problemas. Además, para enfrentar las amenazas de inseguridad, políticas de expropiación y cambio climático, la empresa debe desarrollar planes de contingencia, buscar alianzas estratégicas y diversificar sus fuentes de materias primas.

Un enfoque equilibrado que potencie las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas, permitirá a la empresa mejorar su competitividad y asegurar un crecimiento sostenible.

4.3.1.3 Cinco Fuerzas de Porter

La pandemia COVID 19 ha tenido un impacto en las empresas en el sector de ventas razón por la cual se hará un análisis y medición de la ventaja competitiva, el diferenciador de productos, así como la negociación de proveedores.



Figura 10. Cinco fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia

1. Rivalidad entre competidores existentes

- Número de competidores: El mercado de chocolate suele tener muchos competidores, desde grandes corporaciones multinacionales hasta pequeñas empresas artesanales.
- Crecimiento del mercado: Si el mercado está en crecimiento, la competencia es menos intensa, pero en un mercado maduro, la competencia puede ser feroz.
- Diferenciación de productos: La competencia puede ser menor si la empresa ofrece productos únicos, como chocolates orgánicos, de comercio justo, o con sabores exclusivos.
- Costos fijos y capacidad: Altos costos fijos y capacidad productiva pueden intensificar la rivalidad, ya que las empresas necesitan vender grandes volúmenes para cubrir sus costos.
- Lealtad de marca: Las empresas con marcas fuertes y leales pueden tener una ventaja competitiva.

2. Amenaza de nuevos entrantes

- Barreras de entrada: Altas barreras de entrada, como grandes inversiones en maquinaria, tecnología y canales de distribución, pueden reducir la amenaza de nuevos competidores.
- Economías de escala: Las grandes empresas pueden producir a menores costos por unidad, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.
- Acceso a canales de distribución: Establecer relaciones con distribuidores y minoristas puede ser un desafío para los nuevos entrantes.
- Reputación y marca: Las empresas existentes con una fuerte reputación y marca tienen una ventaja que es difícil de superar para los nuevos entrantes.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

- Número de proveedores: Si hay pocos proveedores de ingredientes clave como cacao, azúcar, y leche, tienen un mayor poder de negociación.
- Unicidad del insumo: Si los proveedores ofrecen ingredientes únicos o de alta calidad que son difíciles de sustituir, su poder de negociación aumenta.
- Costos de cambio: Si es costoso o complicado cambiar de proveedor, esto incrementa el poder de los proveedores.
- Integración vertical Si los proveedores pueden integrarse hacia adelante y empezar a producir chocolate ellos mismos, su poder de negociación es mayor.

4. Poder de negociación de los compradores

- Número de compradores: Si hay muchos compradores individuales (consumidores finales), su poder de negociación es menor. Sin embargo, si hay pocos compradores grandes (supermercados, minoristas), tienen mayor poder de negociación.

- Volumen de compra: Los compradores que compran en grandes volúmenes tienen más poder de negociación.
- Sensibilidad al precio: Si los consumidores son muy sensibles al precio, tienen más poder de negociación.
- Disponibilidad de alternativas: Si hay muchos productos alternativos de calidad similar, el poder de los compradores aumenta.

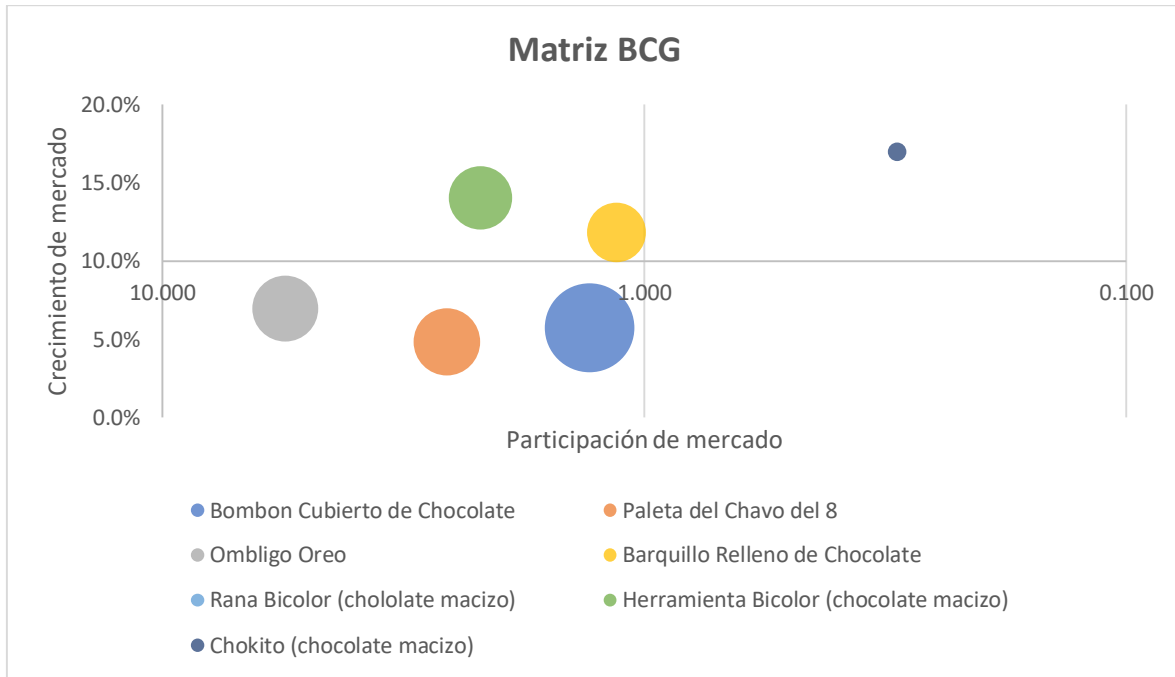
5. Amenaza de productos sustitutos

- Disponibilidad de sustitutos: Productos como dulces, galletas, y otros tipos de postres pueden ser sustitutos del chocolate.
- Relación precio/calidad: Si los sustitutos ofrecen una mejor relación precio/calidad, la amenaza es mayor.
- Lealtad del consumidor: La lealtad hacia el chocolate y las marcas específicas puede reducir la amenaza de sustitutos.
- Tendencias de consumo: Cambios en las preferencias de los consumidores, como una mayor preferencia por productos saludables, pueden aumentar la amenaza de sustitutos.

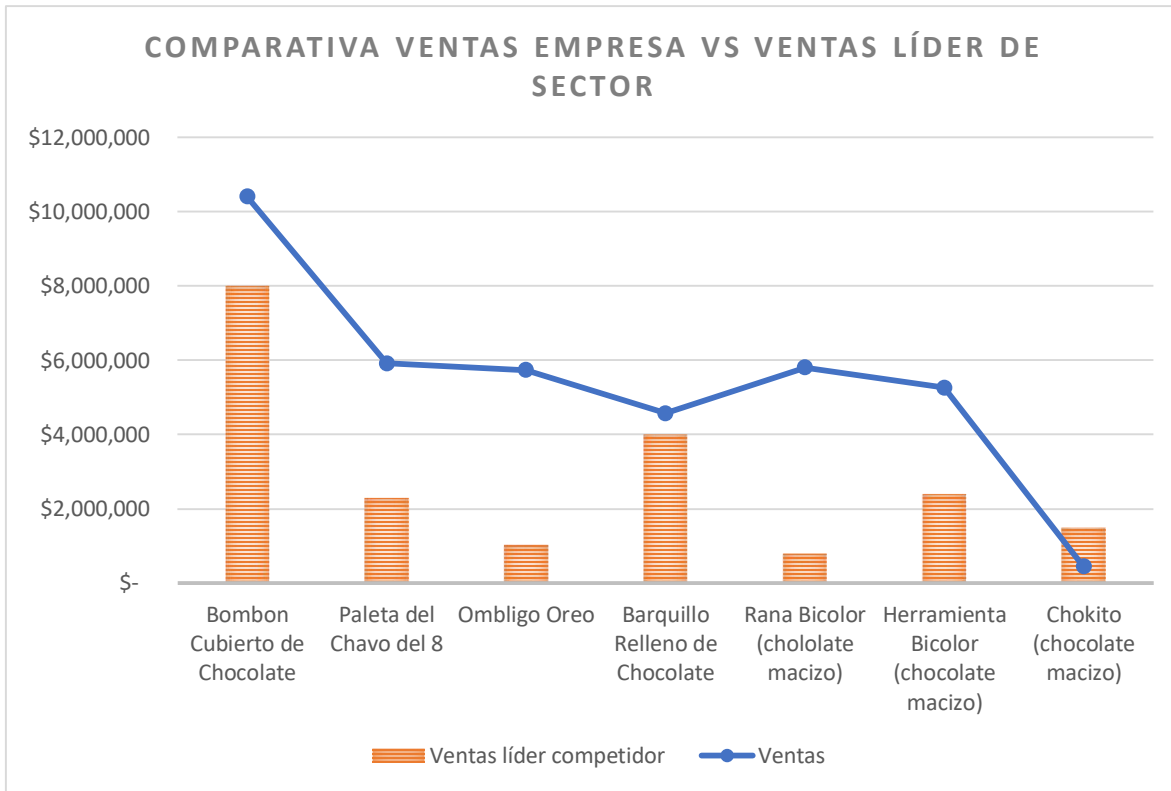
Para Xocolatl Bilar S. A. de C. V., el análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los compradores y proveedores son fuerzas clave a considerar. Las barreras de entrada pueden proteger a la empresa de nuevos competidores, pero deben estar atentas a los sustitutos y las preferencias cambiantes de los consumidores. Estrategias como la diferenciación del producto, el fortalecimiento de la marca y la gestión eficiente de la cadena de suministro pueden ayudar a la empresa a mantener una ventaja competitiva en un mercado dinámico y competitivo.

4.3.1.4 Matriz Boston

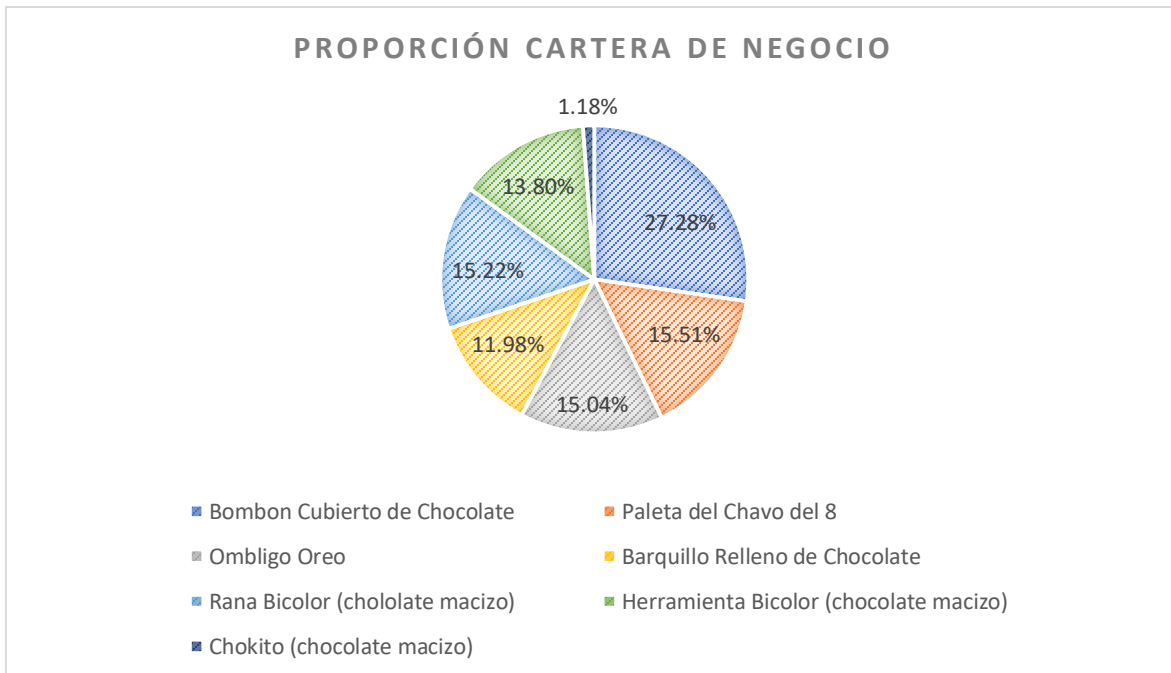
En esta matriz se analizan los factores externos e internos que puede afectar el crecimiento, el principal objetivo es consolidar en el mercado los productos de la empresa Xocolatl Bilar. S. A. de C. V., de igual manera crear una ventaja competitiva sobre los competidores de la pequeña y mediana empresa.



Gráfica 27. Matriz BCG
Fuente: Elaboración propia



Gráfica 28. Comparativa ventas empresa vs ventas líder de sector
Fuente: Elaboración propia



Gráfica 29. Proporción cartera de negocio
Fuente: Elaboración propia

Aquí se analiza la posición de varios productos específicos dentro de esta matriz:

Estrellas:

Barquillo relleno de chocolate y herramienta bicolor: Estos productos se encuentran en el cuadrante de Estrellas, lo que indica que tienen una alta participación en un mercado de alto crecimiento. Son productos líderes que generan ingresos significativos y requieren inversión continua para mantener su posición y aprovechar el crecimiento del mercado. La empresa debe enfocarse en apoyar y expandir estos productos para maximizar su potencial.

Vacas Lecheras:

Bombón cubierto de chocolate, paleta Chavo del 8, rana bicolor, ombligo Oreo: Estos productos están en el cuadrante de Vacas Lecheras, lo que significa que tienen una alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Son productos maduros y establecidos que generan ingresos consistentes y mayores márgenes de beneficio con poca inversión adicional. La estrategia para estos productos debe centrarse en mantener su posición, optimizar costos y utilizar los ingresos generados para financiar otras áreas de crecimiento dentro de la empresa.

Interrogantes:

Chokito: Este producto se encuentra en el cuadrante de Interrogantes, lo que indica que tiene una baja participación en un mercado de alto crecimiento. Estos productos son inciertos y requieren decisiones estratégicas importantes. La empresa debe evaluar si invertir significativamente en el producto Chokito para aumentar su participación en el mercado, o si desinvertir y reasignar recursos a productos con mejor desempeño. El análisis adicional del potencial de crecimiento y la competitividad del producto es crucial para tomar una decisión informada.

La matriz BCG sugiere que la empresa debería continuar invirtiendo en sus productos Estrellas (barquillo relleno de chocolate y herramienta bicolor) para capitalizar el crecimiento del mercado, mientras mantiene y optimiza sus Vacas

Lecheras (bombón cubierto de chocolate, paleta Chavo del 8, rana bicolor, ombligo Oreo) para asegurar un flujo constante de ingresos. Para el producto Chokito, que es una Interrogante, la empresa debe decidir si invertir en su crecimiento o desinvertir, basándose en un análisis más detallado del mercado y el producto. Esta estrategia equilibrada permitirá a la empresa maximizar su rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

4.3.1.5 Análisis de brechas

La transformación del chocolate, con un compromiso hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social. Este análisis de brechas identifica las áreas clave donde la empresa puede mejorar para adoptar tecnologías no contaminantes y establecer relaciones directas con proveedores de cacao, eliminando intermediarios.

Xocolatl Bilal S.A de C.V. Análisis de brechas					
No.	Estado deseado	Posición actual	Deficiencia	Determinación de motivos	Plan de acción
1	Uso de tecnologías no contaminantes (Vehículos eléctricos)	El parque vehicular es completamente de combustión de hidrocarburos	Contingencias ambientales y retraso en las entregas Costos mayores en la compra de combustibles	Capacitación y conocimiento sobre las mejores prácticas y tecnologías disponibles en el mercado. Realizar una auditoría energética para identificar áreas de mejora en eficiencia y reducción de emisiones.	Buscar financiamiento y subsidios gubernamentales que apoyan la sostenibilidad para aliviar el impacto financiero de la inversión inicial. Obtener certificaciones ambientales para mejorar la credibilidad y el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.
2	Obtención de Cacao Directamente de Proveedores	Xocolatl Bilal S.A. de C.V. actualmente adquiere cacao a través de	Relaciones con los agricultores y productores	Realizar investigaciones de mercado para identificar	Establecer relaciones directas con productores de

		intermediarios, lo que puede aumentar los costos y reducir la transparencia y la calidad del suministro.	de cacao son limitadas y gestionadas principalmente a través de intermediarios.	regiones y productores de cacao que cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad de la empresa. Establecer alianzas y acuerdos comerciales directamente con los agricultores, asegurando prácticas de comercio justo y precios competitivos. Implementar programas de apoyo y capacitación para los agricultores, ayudándolos a mejorar sus técnicas de cultivo y prácticas sostenibles.	cacao, asegurando un suministro de alta calidad y condiciones de comercio justo. Implementar prácticas de comercio directo que beneficien tanto a la empresa como a los agricultores, garantizando precios justos y sostenibles.
--	--	--	---	--	---

Figura 11. Análisis de brechas
Fuente: Elaboración propia

El análisis de brechas revela áreas clave donde Xocotalt Bilar S.A. de C.V. puede mejorar para alinearse con sus objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social. Adoptar tecnologías no contaminantes y establecer relaciones directas con proveedores de cacao no solo beneficiará al medio ambiente y a los agricultores, sino que también puede mejorar la calidad del producto y la eficiencia operativa de

la empresa. Implementar las acciones recomendadas ayudará a cerrar estas brechas y posicionará a Xocotalt Bilar como un líder en sostenibilidad en la industria del chocolate.

4.4 Discusión de resultados

La investigación realizada en Xocotalt Bilar S.A. de C.V. revela varias áreas clave que impactan la percepción del cliente y la eficiencia operativa de la empresa. A continuación, se analizan los resultados en relación con la calidad del producto, el uso de energías limpias, la política de precios justos, la capacitación del personal y el trato digno de los empleados de producción.

Los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas indican que los clientes de Xocotalt Bilar valoran más la calidad del producto que el precio. Esta preferencia sugiere que cualquier esfuerzo por mejorar la calidad percibida puede tener un impacto positivo significativo en la satisfacción y lealtad del cliente.

La mayoría de los encuestados respondieron que la calidad del producto es el factor más importante para su satisfacción, mientras que la minoría consideró el precio como su principal preocupación. Estos resultados subrayan la importancia de centrar los esfuerzos de la empresa en mantener y mejorar los estándares de calidad, incluso si esto implica mantener o incrementar ligeramente los precios. Los clientes están dispuestos a pagar más por productos que cumplen con sus expectativas de calidad.

La implementación de energías limpias es un tema crucial para Xocotalt Bilar, no sólo por su impacto positivo en el medio ambiente, sino también por su potencial para mejorar la percepción de la marca entre los consumidores conscientes de la sostenibilidad, de igual forma por la disminución en la adquisición de materias primas y la distribución del producto terminado

La empresa ha comenzado a introducir tecnologías verdes, como vehículos eléctricos y el uso de maquinaria eficiente en energía. La adopción de energías limpias no sólo reduce la huella de carbono de la empresa, sino que también puede ser un factor diferenciador en el mercado, como la introducción de vehículos eléctricos.

Los consumidores actuales valoran las prácticas empresariales sostenibles, y la inversión en energías limpias puede fortalecer la lealtad del cliente y atraer a nuevos segmentos de mercado que priorizan la sostenibilidad, así como la disminución de costos que se traduce en un precio mayormente competitivo en el mercado.

El establecimiento de políticas de precio justo es esencial para garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministro y el bienestar de los agricultores de cacao, por ello se elimina al intermediario en la adquisición de materias primas, es así que la empresa ha iniciado relaciones directas con los productores de cacao, asegurando precios justos que benefician tanto a los agricultores como a la empresa.

Comprar materias primas de reventa no garantiza un suministro constante de materias primas de alta calidad y su elevado costo evita mejorar la imagen de la empresa como un actor responsable y ético en el mercado. El comercio justo es un valor añadido que puede ser comunicado a los clientes, mejorando la percepción de la marca y su diferenciación frente a competidores.

La capacitación continua del personal es fundamental para mejorar la calidad del producto y la eficiencia operativa, así lo respondieron los encuestados y por tal motivo se implementarán programas de capacitación regular para los empleados, centrándose en técnicas de producción, control de calidad y prácticas sostenibles.

La inversión en capacitación se traduce en un mejor desempeño del personal, lo que a su vez mejora la calidad del producto. Empleados bien formados son capaces

de identificar y resolver problemas de manera más efectiva, asegurando que los estándares de calidad se mantengan elevados. El trato digno y justo de los empleados de producción es esencial para mantener una fuerza laboral motivada y productiva.

Se busca crear un entorno laboral positivo y respetuoso no sólo mejora la moral y la retención de empleados, sino que también se refleja en la calidad del trabajo y la productividad. Empleados satisfechos son más propensos a estar comprometidos con la empresa y a trabajar con mayor dedicación y cuidado en sus tareas diarias.

Los resultados de esta investigación subrayan la importancia de varias estrategias clave para Xocotalt Bilar S.A. de C.V. La calidad del producto es primordial para los clientes, lo que justifica un enfoque continuo en la mejora de los estándares de producción y control de calidad.

La introducción de energías limpias y la adopción de políticas de precio justo no solo benefician al medio ambiente y a los productores de cacao, sino que también mejoran la percepción de la marca y su atractivo para los consumidores.

La capacitación del personal y el trato digno de los empleados son fundamentales para mantener una fuerza laboral motivada y productiva, lo que se traduce en una mayor calidad del producto y eficiencia operativa.

En conjunto, estas estrategias posicionan a Xocotalt Bilar como una empresa comprometida con la excelencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que es crucial para su éxito a largo plazo en el mercado del chocolate.

4.5 Presentación de resultados

En respuesta a los desafíos actuales y las oportunidades identificadas en la investigación realizada a Xocotalt Bilar S.A. de C.V., se ha desarrollado un plan

estratégico integral que enfatiza la sostenibilidad, la calidad del producto y la optimización de la cadena de suministro.

Este plan busca fortalecer la posición de la empresa en el mercado, mejorar la eficiencia operativa y satisfacer las expectativas de los consumidores conscientes de la sostenibilidad.

La implementación de energías limpias en la cadena de suministro a través de la introducción de vehículos eléctricos para la adquisición de materias primas y distribución de productos, para mantener los altos estándares de calidad sin afectar el precio del producto.

Se identifica y establece relaciones directas con productores de cacao en regiones estratégicas de esta manera negociar acuerdos comerciales que aseguren precios justos y competitivos y así implementar prácticas de comercio justo y sostenible para mejorar la calidad y trazabilidad del cacao.

En la medida y como se posible para la empresa se implementarán descuentos por volumen de compra para clientes mayoristas, con la creación de programas de fidelización y promociones especiales para consumidores regulares, en su carácter de consumidores mayoristas.

La adquisición de una flota de vehículos eléctricos para la distribución rápida y eficiente de producto, lo que dará como resultado reducir los costos de transporte y mejorar los tiempos de entrega.

La calidad del producto se hará con el mantenimiento y mejora de los altos estándares de calidad, garantizando productos que satisfacen las expectativas de los consumidores. La mejor competitividad a través de costos de producción optimizados y estrategias de mercado innovadoras, se verá reflejado en el cliente mediante una distribución más rápida, confiable y costo-eficiente.

El plan estratégico propuesto no sólo aborda los desafíos identificados, sino que también aprovecha las oportunidades para fortalecer la posición de Xocotalt Bilar en el mercado. La implementación efectiva de este plan requerirá una gestión cuidadosa, compromiso organizacional y una ejecución meticulosa. Se recomienda monitorear y evaluar continuamente los resultados para realizar ajustes según sea necesario y asegurar el éxito a largo plazo.

Con estas acciones, Xocotalt Bilar está preparada para avanzar hacia un futuro sostenible, competitivo y orientado al cliente en la industria del chocolate.

CAPÍTULO V: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

Diagnóstico.

El costo elevado de las materias primas debido al transporte a través de terceros impacta negativamente en los márgenes de ganancia de la empresa. Por ello la adquisición de vehículos eléctricos, invertir en una flota de vehículos eléctricos para la adquisición de materias primas, esto reducirá significativamente los costos operativos relacionados con el transporte, al eliminar la dependencia de combustibles fósiles y reducir el mantenimiento de los vehículos.

Menor costo por kilómetro recorrido, reducción de emisiones de carbono y cumplimiento de estándares ambientales, lo que también puede mejorar la imagen de la empresa ante los consumidores.

Implementar tecnologías de gestión de flotas para optimizar las rutas de transporte y reducir la distancia recorrida. Menores tiempos de entrega, reducción de costos operativos y mejor planificación de inventarios, será una gran oportunidad para mantener costos competitivos en el mercado.

El incremento constante en el costo de los combustibles fósiles impacta directamente en los costos de operación y afecta la rentabilidad de la empresa.

Será necesaria la inversión en infraestructura de carga eléctrica, instalar estaciones de carga eléctrica en las instalaciones de Xocotalt Bilar y en puntos estratégicos de la red de distribución. Facilitar la recarga de los vehículos eléctricos de manera eficiente y económica, reduciendo la dependencia de la red pública y optimizando los tiempos de operación.

Establecer incentivos para empleados y conductores que utilicen vehículos eléctricos, como bonificaciones por eficiencia y uso responsable. Fomentar la adopción y el mantenimiento adecuado de los vehículos eléctricos, aumentando la

eficiencia operativa y reduciendo costos a largo plazo.

La necesidad de mantener precios competitivos sin comprometer la calidad del producto. Negociación directa con proveedores de materias primas. Establecer relaciones directas con proveedores de materias primas, especialmente cacao, para negociar precios justos y competitivos. Garantizar un suministro constante de alta calidad a costos controlados, fortaleciendo la posición de Xocotalt Bilar en el mercado.

Implementar técnicas de producción eficientes y mejorar los procesos de control de calidad para reducir desperdicios y costos. Optimización de recursos y costos de producción, lo que permite ofrecer precios más competitivos sin sacrificar la calidad del producto. Todo lo anterior con la capacitación constante del personal de producción y sus respectivos incentivos económicos.

La inflación constante afecta los costos de operación y puede impactar en los precios de venta y la rentabilidad. Monitoreo y análisis de indicadores económicos, establecer un equipo dedicado al monitoreo continuo de indicadores económicos relevantes, como la inflación y el costo de vida. Identificar tendencias económicas anticipadamente para ajustar estrategias de precios y operativas de manera proactiva.

Diversificar las inversiones financieras de la empresa y establecer reservas estratégicas para hacer frente a fluctuaciones económicas. Reducción del riesgo financiero y capacidad para mitigar los efectos adversos de la inflación en los costos operativos y precios de productos.

La implementación de estas propuestas no sólo abordará los problemas identificados, sino que también posicionará a Xocotalt Bilar S.A. de C.V. como una empresa más competitiva, eficiente y sostenible en la industria del chocolate. Es crucial realizar un seguimiento constante de estas iniciativas y ajustarlas según sea

necesario para asegurar resultados óptimos y sostenibles a largo plazo.

5.2 Diseño del plan estratégico

Filosofía.

5.2.1 Misión

Obtener materias primas de alta calidad para producir chocolates de gran sabor, accesible al alcance de todos

5.2.2 Visión

En Xocolatl Bilar S.A. de C.V., buscamos ser el líder en la innovación de productos derivados del cacao, apoyamos el talento de nuestros colaboradores, comprometidas con nuestros valores para el cuidado de nuestro planeta y la humanidad.

5.2.3 Objetivos estratégicos

- Establecer relaciones directas con proveedores de materias primas, especialmente cacao, para reducir costos y mejorar la calidad.
- Negociar acuerdos directos que aseguren precios competitivos y condiciones favorables de compra. Implementar
- Sistemas de seguimiento y control para garantizar la trazabilidad y calidad de las materias primas.
- Establecer reservas financieras estratégicas para mitigar los efectos de la inflación en los costos operativos.
- Implementar políticas financieras correctas que permitan acumular reservas económicas durante períodos de estabilidad económica y
- diversificar inversiones para maximizar el rendimiento y la protección contra

riesgos económicos.

- Optimizar la logística y reducir los costos asociados al transporte de materias primas por ello invertir en vehículos eléctricos y tecnologías de gestión de flotas para mejorar la eficiencia y reducir la dependencia de combustibles fósiles.
- Sustituir negociaciones de contratos de transporte a largo plazo por medios propios con condiciones favorables.
- Establecer un sistema de distribución eficiente que reduzca los costos de transporte del producto finalizado.
- Desarrollar una red de distribución propia con centros de almacenamiento estratégicamente ubicados.
- Utilizar tecnologías de optimización de rutas y gestión de inventarios para mejorar la eficiencia y la puntualidad de las entregas
- Establecer métricas claras y sistemas de monitoreo para evaluar el progreso hacia los objetivos.
- Realizar revisiones periódicas para ajustar estrategias según sea necesario.

5.3 Aplicación del plan estratégico

Al enfocarse en estos objetivos estratégicos, Xocotalt Bilar S.A. de C.V. podrá mejorar su competitividad, reducir costos operativos y fortalecer su posición en el mercado del chocolate. La implementación efectiva requerirá compromiso organizacional, inversión en tecnología y una gestión financiera sólida para enfrentar los desafíos económicos actuales y futuros.

Este enfoque estratégico no sólo beneficiará a la empresa en términos de eficiencia y rentabilidad, sino que también posicionará a Xocotalt Bilar como un líder en prácticas sostenibles y operativas en la industria.

5.4 Medición de resultados

En respuesta a la creciente necesidad de sostenibilidad y eficiencia operativa, nuestra empresa de chocolate se embarca en un plan estratégico innovador para integrar vehículos eléctricos en la cadena de suministro. Este movimiento estratégico no sólo busca reducir la huella ambiental, sino también mejorar la eficiencia logística y fortalecer nuestra posición como líderes en responsabilidad corporativa en el sector del chocolate.

Actualmente, se enfrentan desafíos significativos en cuanto a la sostenibilidad de nuestras operaciones logísticas. Los vehículos actuales contribuyen considerablemente a las emisiones de carbono y los costos operativos asociados con el mantenimiento y el combustible son elevados. Además, la presión regulatoria y la demanda de los consumidores por prácticas empresariales más sostenibles están en aumento. Además, buscamos optimizar la eficiencia operativa y reducir los costos logísticos a través de la implementación de vehículos eléctricos.

La adquisición de flota de vehículos eléctricos, implementará un programa para adquirir una flota inicial de vehículos eléctricos para la distribución de materias primas y productos terminados. Estos vehículos ofrecerán beneficios significativos en términos de reducción de emisiones y costos operativos a largo plazo.

Se capacitará al personal en el manejo y mantenimiento de los vehículos eléctricos, asegurando un uso óptimo de la tecnología y promoviendo una cultura organizacional centrada en la sostenibilidad.

El plan estratégico se implementará en fases, comenzando con la adquisición piloto de vehículos eléctricos durante el próximo año fiscal. Se establecerán métricas claras para monitorear el impacto ambiental, la eficiencia operativa y el retorno sobre la inversión de esta iniciativa. A través de un enfoque adaptativo, estaremos

preparados para ajustar nuestras estrategias según las condiciones del mercado y las oportunidades emergentes.

El compromiso es comunicar de manera transparente nuestros avances hacia la sostenibilidad y a involucrar a todas las partes interesadas, incluidos empleados, proveedores y clientes, en nuestro viaje hacia un futuro más sostenible y próspero.

Con este plan estratégico de implementación de vehículos eléctricos, estamos posicionando a la empresa no sólo para cumplir con las expectativas ambientales y regulatorias, sino también para liderar con ejemplos en la industria alimentaria global.

El indicador para medir el consumo será una página en la red social de Facebook para observar el comportamiento de los consumidores ya que son herramientas esenciales para evaluar la efectividad en el comportamiento de los clientes para la compra de los productos. Estos indicadores permiten medir y analizar el impacto de las acciones realizadas para incrementar la demanda de los productos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar los esfuerzos promocionales.

Uno de los indicadores clave es el índice de crecimiento de las ventas, que mide el aumento en las ventas de un producto en un período específico comparado con períodos anteriores. Este indicador ayuda a determinar si las estrategias de promoción están logrando captar la atención de los consumidores y motivándolos a realizar compras.

Es importante, ya que refleja el porcentaje de consumidores dentro del mercado objetivo que han adquirido el producto. Este índice permite evaluar el alcance y la efectividad de las campañas promocionales para llegar a nuevos consumidores y aumentar la base de clientes.

5.5 Costo-beneficio de implementación de la propuesta

XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.				XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.			
PLANIFICACION DE GASTOS DE VENTA				PLANIFICACION DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
NOMBRE:		XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.		NOMBRE:		XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.	
AREA:		FECHA:		AREA:		FECHA:	
		01/07/2024				01/07/2024	
PRESUPUESTO		\$ 90,000.00		PRESUPUESTO		\$ 50,000.00	
SUMA DE LAS COMPRAS		\$ 88,312.00		SUMA DE LAS COMPRAS		\$ 46,412.00	
DINERO SOBRANTE		\$ 1,688.00		DINERO SOBRANTE		\$ 3,588.00	
CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO	CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO
3	EQUIPO DE COMPUTO	\$ 7,000.00	\$ 21,000.00	2	EQUIPO DE COMPUTO	\$ 7,000.00	\$ 14,000.00
1	TELEFONIA	\$ 912.00	\$ 912.00	1	TELEFONIA	\$ 912.00	\$ 912.00
6	EQUIPOS DE CELULAR	\$ 4,500.00	\$ 27,000.00	2	EQUIPOS DE CELULAR	\$ 750.00	\$ 1,500.00
1	PAPELERIA	\$ 500.00	\$ 500.00	1	PAPELERIA	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
1	PROGRAMA	\$ 500.00	\$ 500.00	1	PROGRAMA	\$ 500.00	\$ 500.00
1	UNIDAD DE ENTREGA	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	1	CAJA CHICA	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
3	ESCRITORIO	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00	1	ESCRITORIO	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
2	SILLA	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	1	SILLA	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
1	SILLON EMPRESARIAL	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	1	SILLON EMPRESARIAL	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
3	PERSONAL VENTAS	\$ 3,000.00	\$ 9,000.00	1	ADMINISTRADOR	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
1	CHOFER	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	1	AGUA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
1	AUXILIAR DE CHOFER	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00				\$ 0.00
1	CASSETAS	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00				\$ 0.00
1	VIATICOS	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
			\$ 0.00				\$ 0.00
TOTAL			\$ 88,312.00	TOTAL			\$ 46,412.00

Figura 12. Planificación de gastos de venta
Fuente: Elaboración propia

XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.			
PLANIFICACION DE COSTO DE PRODUCCIÓN			
NOMBRE: XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.			
AREA:	COMPRAS	FECHA:	01/07/2024
PRESUPUESTO		\$ 250,000.00	
SUMA DE LAS COMPRAS		\$ 218,481.36	
DINERO SOBRENTE		\$ 31,518.64	
CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO
500	AZUCAR	\$ 28.00	\$ 14,000.00
20	LECITINA DE SOYA	\$ 49.88	\$ 997.60
2	PALSGAARD	\$ 76.00	\$ 152.00
1000	GRASA VEGETAL	\$ 60.00	\$ 60,000.00
2	SABORIZATE	\$ 25.00	\$ 50.00
100	SUERO DE LECHE	\$ 48.00	\$ 4,800.00
40	CACAO	\$ 55.00	\$ 2,200.00
4	LICOR DE CACAO	\$ 120.00	\$ 480.00
72	COBERTURA	\$ 248.93	\$ 17,922.96
160	RAZADO	\$ 248.93	\$ 39,828.80
200	CAJA DE CARTON	\$ 40.00	\$ 8,000.00
25	CINTA CANELA	\$ 50.00	\$ 1,250.00
3200	ESTUCHE	\$ 15.00	\$ 48,000.00
2	TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA	\$ 1,900.00	\$ 3,800.00
1	Encargado de cobeerturas	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
3	Equipo bombón	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
3	Equipo macizo	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
1	Responsable de producció	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
TOTAL			\$218,481.36


XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.			
PLANIFICACION DE ASIGNACIONES AL DIFERIDO			
NOMBRE: XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.			
AREA:	CONTABILIDAD	FECHA:	01/07/2024
PRESUPUESTO		\$ 12,000.00	
SUMA DE LAS COMPRAS		\$ 9,980.00	
DINERO SOBRENTE		\$ 2,020.00	
CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO
1	SEGURO DE AUTOS	\$ 3,980.00	\$ 3,980.00
1	INVESTIGACION DE MERCADO	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
1	PAPELERIA	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	GASTOS DE INSTALACION	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
			\$ 0.00
TOTAL			\$9,980.00

Figura 13. Planificación de gastos de producción
Fuente: Elaboración propia

XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.										
PLANIFICACION DE COMPRAS DE ACTIVO FIJO										
NOMBRE: XOCOLATL BILAR S. A. de C. V.										
AREA:						FECHA: 01/07/2024				
PRESUPUESTO						\$ 7,000,000.00				
SUMA DE LAS COMPRAS						\$ 6,999,885.00				
DINERO SOBRENTE						\$ 115.00				
CANT	DESCRIPCION	CLASIFICACION	DEPRECIACION	P. UNIT	MONTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	PROPIEDAD	CONSTRUCCION	5%	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 1,900,000.00	\$ 1,800,000.00	\$ 1,700,000.00	\$ 1,600,000.00
1	MOLINO DE AZUCAR	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 124,385.00	\$ 124,385.00	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00	\$ 300,000.00	\$ 400,000.00	\$ 500,000.00
1	CONCHADORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 4,800,000.00	\$ 4,752,000.00	\$ 4,704,000.00	\$ 4,656,000.00	\$ 4,608,000.00
5	ATEMPERADORAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 45,000.00	\$ 225,000.00	\$ 48,000.00	\$ 96,000.00	\$ 144,000.00	\$ 192,000.00	\$ 240,000.00
1	TUNEL DE ENFRIAMIENTO	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 400,000.00	\$ 300,000.00	\$ 200,000.00	\$ 100,000.00	
1	CAMARA DE CONGELAMIENTO	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00	\$ 300,000.00	\$ 400,000.00	
5000	MOLDES	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 100.00	\$ 500,000.00	\$ 83,000.00	\$ 58,100.00	\$ 33,200.00	\$ 8,300.00	
1	TERMOFORMADORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	\$ 24,900.00	\$ 49,800.00	\$ 74,700.00	\$ 83,000.00	
2	CAMIONETA PEGOUT	TRANSPORTE	20%	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	\$ 17,500.00				
5	COMPUTO	EQUIPO DE COMPUTO	30%	\$ 7,000.00	\$ 35,000.00					
8	TELEFONIA CELULAR	EQUIPO DE COMPUTO	30%	\$ 6,000.00	\$ 48,000.00					
4	ESCRITORIO	MOBILIRIO Y EQUIPO	10%	\$ 2,000.00	\$ 8,000.00					
3	SILLA	MOBILIRIO Y EQUIPO	10%	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00					
2	SIILO EMPRESARIAL	MOBILIRIO Y EQUIPO	10%	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00					
										\$ 0.00
										\$ 0.00
										\$ 0.00
										\$ 0.00
										\$ 0.00
										\$ 0.00
										\$ 0.00
TOTAL					\$6,999,885.00					

Figura 14. Planificación de compras de activo fijo
Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Estado de resultados

		XOCOLATL BILAR S.A. DE C.V.				
		BALANCE GENERAL AL		01/07/2024		
ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027	
Activo Circulante						
Caja	\$25,000	\$27,000	\$29,000	\$31,000	\$33,000	
Bancos	\$200,000	\$220,000	\$240,000	\$260,000	\$280,000	
Inversiones a corto plazo	\$500,000	\$550,000	\$600,000	\$650,000	\$700,000	
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Inventario	\$300,000	\$330,000	\$360,000	\$390,000	\$420,000	
Total Activo Circulante	\$1,025,000	\$1,127,000	\$1,229,000	\$1,331,000	\$1,433,000	
Activo Fijo						
Edificios	\$2,000,000	\$2,200,000	\$2,400,000	\$2,600,000	\$2,800,000	
Terrenos	\$2,000,000	\$2,200,000	\$2,400,000	\$2,600,000	\$2,800,000	
Depreciación acumulada						
Mobiliario y equipo.	\$7,000,000	\$7,700,000	\$8,400,000	\$9,100,000	\$9,800,000	
Depreciación acumulada	\$4,800,000	\$4,752,000	\$4,704,000	\$4,656,000	\$4,608,000	
Equipo de transporte	\$200,000	\$220,000	\$240,000	\$260,000	\$280,000	
Depreciación acumulada	\$400,000	\$300,000	\$200,000	\$100,000	\$0	
Equipo de cómputo	\$35,000	\$38,500	\$42,000	\$45,500	\$49,000	
Depreciación acumulada	\$83,300	\$58,100	\$33,200	\$8,300	\$0	
Total Activo Fijo	\$16,518,300	\$17,468,600	\$18,419,200	\$19,369,800	\$20,337,000	
Activo diferido						
Rentas pagadas por anticipado	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Otros activos diferidos						
Total Activo Diferido	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
SUMA DEL ACTIVO	\$17,543,300	\$18,595,600	\$19,648,200	\$20,700,800	\$21,770,000	
PASIVO						
Pasivo Circulante						
Proveedores	\$300,000	\$330,000	\$360,000	\$390,000	\$420,000	
Acreedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Intereses por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
ISR por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Anticipo de clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Total Pasivo Circulante	\$300,000	\$330,000	\$360,000	\$390,000	\$420,000	
Pasivo a Largo Plazo						
Documentos por pagar a largo plazo						
Total Pasivo Circulante	\$100,000	\$110,000	\$120,000	\$130,000	\$140,000	
SUMA DEL PASIVO	\$400,000	\$440,000	\$480,000	\$520,000	\$560,000	
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	\$700,000	\$770,000	\$840,000	\$910,000	\$980,000	
Reservas	\$300,000	\$330,000	\$360,000	\$390,000	\$420,000	
Resultados de ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Resultado del ejercicio	\$2,600,088	\$2,860,097	\$3,146,106	\$3,460,717	\$3,806,789	
Total Capital contable	\$3,600,088	\$3,960,097	\$4,346,106	\$4,760,717	\$5,206,789	
SUMA DEL CAPITAL CONTABLE	\$3,600,088	\$3,960,097	\$4,346,106	\$4,760,717	\$5,206,789	
SUMA DEL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$4,000,088	\$4,400,097	\$4,826,106	\$5,280,717	\$5,766,789	

5.5.3 Van y la Tir



Nombre del proyecto:	Xocolatl Bilar	Xocolatl Bilar Plan Estrategico	
% Tasa de interés	12%	10%	
Cantidad de Períodos	5	5	
PERÍODOS	FLUIJO DE FONDOS	PERÍODOS	FLUIJO DE FONDOS
01/01/2023	-\$ 7,200,000.00	01/01/2023	-\$ 7,200,000.00
01/01/2024	\$ 2,600,088.00	01/01/2024	\$ 2,600,088.00
01/01/2025	\$ 2,860,096.80	01/01/2025	\$ 2,860,096.80
01/01/2026	\$ 3,146,106.48	01/01/2026	\$ 3,146,106.48
01/01/2027	\$ 3,460,717.13	01/01/2027	\$ 3,460,717.13

Xocolatl Bilar		Xocolatl Bilar Plan Estrategico	
TIR	23.030%	TIR	23.030%
VAN	\$1,838,157.78	VAN	\$2,253,014.03

Decisión de realizar los proyectos versus no hacerlos - comparación de TIR v. TNA de mercado

Me conviene invertir en Xocolatl Bilar dado que me da un rendimiento de 023% y el mercado de 012%.

Me conviene invertir en Xocolatl Bilar Plan Estrategico dado que me da un rendimiento de 023% y el mercado de 010%.

Decisión entre proyectos- Comparación de VAN

Me conviene invertir en ya que su VAN es mayor que

5.6 Fuentes de financiamiento

Una estrategia de financiamiento completamente interna. Esta decisión asegura que la empresa mantenga control total sobre sus operaciones y evite las obligaciones asociadas con préstamos y deudores externos. A continuación, se detallan las fuentes y estrategias de financiamiento propias que sustentan las operaciones y crecimiento de la empresa.

La empresa ha decidido una fuente de financiamiento propia por tal motivo las utilidades retenidas son las ganancias acumuladas que no se distribuyen como dividendos, sino que se reinvierten en la empresa. Estas utilidades se utilizan para financiar proyectos de expansión, adquisición de nuevos equipos, investigación y desarrollo de productos, y mejoras en la infraestructura.

Los aportes de capital adicionales realizados por los socios fundadores o accionistas de la empresa. Este capital se destina a financiar grandes inversiones o cubrir necesidades de liquidez en momentos críticos, asegurando el crecimiento sostenido sin recurrir a financiamiento externo.

Los ingresos generados por las ventas de productos de chocolate y derivados. El flujo de caja operativo se utiliza para cubrir los costos diarios de operación, incluyendo la adquisición de materias primas, salarios, y gastos administrativos. El excedente se puede reinvertir en la empresa.

Los fondos estratégicamente acumulados para enfrentar imprevistos económicos, como la inflación o fluctuaciones en los costos de las materias primas, estos fondos proporcionan una red de seguridad financiera, permitiendo a la empresa mantener la estabilidad y continuidad operativa sin recurrir a financiamiento externo. La optimización de costos libera recursos financieros que pueden ser reinvertidos en áreas estratégicas de la empresa.

Xocotalt Bilar S.A. de C.V. se ha comprometido a mantener una estrategia de financiamiento autosuficiente, utilizando únicamente fuentes propias. Esta política de no recurrir a préstamos ni a deudores externos asegura que la empresa pueda operar con flexibilidad, independencia y estabilidad financiera. La reinversión de utilidades, el aporte de capital de los socios, el uso eficiente del flujo de caja operativo y la creación de fondos de reserva son pilares fundamentales que sustentan esta estrategia, permitiendo a la empresa continuar su crecimiento y consolidación en el mercado del chocolate.

5.7 Beneficios que aporta la propuesta

5.7.1 Beneficios Cualitativos

Xocotalt Bilar S.A. de C.V. se destaca en el mercado no sólo por la calidad excepcional de sus productos, sino también por su profundo compromiso con la excelencia en la mano de obra y el cuidado ambiental. Esta empresa ha logrado crear una reputación sólida gracias a una serie de beneficios cualitativos que la distinguen en la industria del chocolate.

Uno de los pilares fundamentales de Xocotalt Bilar es la inversión en mano de obra calificada. La empresa reconoce que la calidad de sus productos depende directamente de la habilidad y el conocimiento de sus trabajadores. Por esta razón, Xocotalt Bilar se enfoca en la capacitación continua de su personal, asegurando que cada empleado esté al tanto de las últimas técnicas y tecnologías en la producción de chocolate. Este enfoque no solo mejora la calidad del producto, sino que también empodera a los trabajadores, fomentando un ambiente de trabajo motivador y de alta competencia.

En cuanto a sus productos, Xocotalt Bilar se enorgullece de ofrecer chocolates de alta calidad que han sido meticulosamente elaborados utilizando ingredientes seleccionados y procesos de producción rigurosos. La empresa garantiza que cada

pieza de chocolate cumpla con los más altos estándares de sabor y pureza. Esta dedicación a la calidad no solo satisface a los consumidores más exigentes, además, también fortalece la reputación de la marca en el mercado global.

El compromiso de Xocotalt Bilar con el medio ambiente es otro aspecto cualitativo que merece reconocimiento. La empresa ha implementado el uso de energías limpias en la transportación tanto de materias primas como de productos terminados. Este enfoque sostenible no solo reduce la huella de carbono de la empresa, sino que también establece un estándar para la industria en cuanto a prácticas ecológicas responsables. Al optar por energías limpias, Xocotalt Bilar no solo protege el medio ambiente, sino que también demuestra que es posible combinar éxito empresarial con responsabilidad ambiental.

En resumen, Xocotalt Bilar S.A. de C.V. no solo produce chocolates de alta calidad, sino que también se distingue por su inversión en mano de obra calificada y su compromiso con el medio ambiente. Estos beneficios cualitativos no solo fortalecen la posición de la empresa en el mercado, sino que también contribuyen positivamente a la sociedad y al planeta.

5.7.2 Impacto Social

La organización Xocolatl Bilar S. A. de C. V. tienen un impacto significativo en la sociedad, no sólo por su contribución a la economía, sino también por su papel en el desarrollo social y cultural. Ayuda a proporcionar empleo a miles de agricultores y trabajadores, mejorando sus condiciones de vida y ofreciendo estabilidad económica. La producción de cacao, ingrediente esencial para el chocolate, es una tradición milenaria en México, y su cultivo respalda a familias enteras, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles y conservando la biodiversidad.

El principal objetivo es reducir las emisiones de carbono asociadas a la cadena de suministro en un 30% para el año 2025.

Se interviene en programas de responsabilidad social, que incluyen iniciativas educativas, de salud y de desarrollo comunitario. A través de la construcción de escuelas, clínicas y la implementación de programas de capacitación, ayudan a elevar el nivel de vida de las comunidades donde operan. La promoción de prácticas agrícolas responsables y sostenibles también es crucial, pues contribuye a la conservación del medio ambiente y asegura la viabilidad de los cultivos de cacao para futuras generaciones.

El impacto cultural no es menos importante. El chocolate es un producto que forma parte de la identidad mexicana, y su producción y consumo celebran y preservan una rica herencia cultural. La organización a menudo se compromete a mantener y revivir recetas y métodos tradicionales, fomentando el orgullo cultural y la cohesión social.

El papel vital en la construcción de una sociedad más equitativa y sostenible. Su impacto va más allá de la mera producción de un dulce; contribuyen a la economía local, mejoran la calidad de vida de las comunidades y preservan una parte fundamental del patrimonio cultural del país.

**CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones

La cadena de suministros a menudo enfrenta problemas de desigualdad, por ello es importante tener una cadena de suministros para obtener mejores resultados frente al consumidor. Los desafíos en los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, los consumidores opinan que se debe garantizar la calidad del cacao y su trazabilidad a lo largo de la cadena de suministro desde la finca hasta el consumidor final. Las preferencias del consumidor están cambiando hacia productos de chocolate más saludables, éticos y sostenibles.

Por ello la empresa Xocolatl Bilar S.A. de C.V. debe adaptarse a estas tendencias, desarrollando productos de alta calidad, con estrategia de comercialización propia que satisfagan las necesidades del mercado.

Abordar este enorme reto requiere colaboración entre productores y la empresa Xocolatl Bilar S. A. de C. V., así como la adaptación a la actual legislación, para promover mejores prácticas sostenibles, equitativas y éticas en la transformación del cacao en chocolate.

El chocolate no es solo un alimento, sino también un símbolo de indulgencia y placer, que despierta emociones y recuerdos en las personas que lo consumen. El mercado del chocolate está experimentando cambios impulsados por tendencias como el aumento de la demanda de productos gourmet y es así que el consumidor prefiere sabor en lugar de precio, porque consideran que la creciente preocupación por productos que mejoren la salud y el bienestar por lo que lleva una mayor diversificación de productos y estrategias de marketing.

El mercado digital será la apuesta que la empresa Xocolatl Bilar S.A. de C.V. en donde se aplicará un quince por ciento de descuento en la compra de productos por esta vía.

La producción de chocolate enfrenta desafíos ambientales y sociales, como la deforestación, que requiere atención primordial.

Utilizar nuevas tecnologías en la cadena de distribución mejorara significativamente la eficiencia y la visibilidad en todas las etapas. Algunas formas de realizarlo incluyen la implementación de la distribución con vehículos eléctricos considerados ecológicos y una energía en movimiento limpia. Los productos llegaran al consumidor final en menor tiempo y con un menor costo de distribución, lo que mejorará el proceso de entrega, reducirá las operaciones, además de reducir errores.

6.2 Recomendaciones

Al comprar cacao directamente al productor, se considera las siguientes recomendaciones:

Investiga sobre los productores de cacao en la región y sus prácticas agrícolas. Se busca aquellos que promuevan la sostenibilidad, el comercio justo y la calidad del producto.

Visitar a la finca del productor para conocer de primera mano sus métodos de cultivo, la calidad de los granos de cacao y las condiciones de trabajo.

Priorizar a los productores que ofrecen transparencia y trazabilidad en su cadena de suministro, lo que garantiza la calidad y el origen del cacao.

Asegurar de negociar un precio justo que beneficie tanto al productor como a ti como comprador. Reconoce el valor del trabajo y el esfuerzo que implica producir cacao de calidad.

Establecer relaciones comerciales sólidas y duraderas con los productores, lo que puede beneficiar a ambas partes a largo plazo y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad local.

Se buscará considerar cómo la compra puede apoyar el desarrollo económico y social de la comunidad donde se produce el cacao, ya sea a través de programas de educación, salud o infraestructura.

El mejor color para la envoltura de chocolate depende del efecto visual que desees lograr y del estilo de presentación que prefieras. Algunas opciones populares incluyen:

Marrón oscuro o negro: Estos colores suelen asociarse con el chocolate y transmiten elegancia y sofisticación.

Dorado o plateado: Son colores que añaden un toque de lujo y glamour a la presentación del chocolate, especialmente para ocasiones especiales o regalos.

Rojo o rosa: Perfectos para resaltar el carácter festivo o romántico del chocolate, ideal para eventos como San Valentín o Navidad.

Verde o azul oscuro: Pueden ser opciones más inusuales pero que destacan el producto y le dan un toque distintivo en el mercado.

En última instancia, el color de la envoltura debe complementar el aspecto general del producto y reflejar la imagen de la marca o el concepto detrás del chocolate.

Para disfrutar al máximo del sabor y la textura del cacao, considera las siguientes recomendaciones:

Selección de productos de calidad: Opta por cacaos de alta calidad, preferiblemente orgánicos y de comercio justo, ya que suelen tener un mejor sabor y textura.

Degustación: Prueba diferentes variedades de cacao para descubrir sus distintos perfiles de sabor y texturas. Desde los más intensos y amargos hasta los más suaves y dulces.

Preparación adecuada: Experimenta con diferentes métodos de preparación, como la elaboración de chocolate caliente, la preparación de postres, o simplemente consumirlo en su forma natural.

Maridaje: Combina el cacao con otros alimentos que realcen su sabor y textura, como frutos secos, frutas frescas, lácteos, especias o incluso vinos o licores.

Almacenamiento correcto: Guarda el cacao en un lugar fresco y seco para preservar su frescura y sabor. Evita la exposición al calor y la luz directa, ya que puede alterar su calidad.

Experimentación: No tengas miedo de experimentar con el cacao en la cocina. Prueba nuevas recetas y técnicas de preparación para descubrir formas innovadoras de disfrutarlo.

Para la distribución del cacao con vehículos eléctricos, se recomendaría considerar lo siguiente:

Eficiencia energética: Busca vehículos eléctricos con una buena autonomía y eficiencia energética para maximizar la distribución sin necesidad de recargas frecuentes.

Infraestructura de carga: Asegúrate de contar con una infraestructura adecuada para cargar los vehículos eléctricos en puntos estratégicos a lo largo de la ruta de distribución.

Capacitación del personal: Proporciona capacitación adecuada al personal encargado de la distribución para que puedan operar los vehículos eléctricos de manera eficiente y segura.

Planificación de rutas: Optimiza las rutas de distribución para minimizar la distancia recorrida y maximizar la eficiencia del transporte.

Mantenimiento preventivo: Realiza un mantenimiento regular de los vehículos eléctricos para asegurar su buen funcionamiento y evitar contratiempos en la distribución del cacao.

Encuestas de satisfacción: realizar un cuestionario preguntando al consumidor sobre sus observaciones del producto y así como sus comentarios si se puede mejorar el producto, que se debe conservar y que sugiere en modificar, pueden ser cuestionarios vía telefónica y presenciales. La periodicidad debe ser trimestral, así mismo analizar las ventas netas anuales para reflejar los resultados obtenidos y de tal manera observar si la meta fue alcanzada.

Bibliografía

1. García Sánchez E., Valencia Velazco M. L. (2017). *Planeación estratégica*. México. Trillas
2. Goodstein L. D., Nolan T. M., Pfeiffer J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México. Mc Graw – Hill
3. Hax A., Majluf N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. México. Garnica
4. Hernández y Rodríguez S., Palafox de Anda, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas, funcionales y estratégicas para la competitivas*. México. Mc Graw – Gil
5. Münch L. (2015). *Administración, clave del éxito empresarial*. México. Pearson
6. NOM-186-SSA1/SCFI-2013
7. Porter M. E. (2015). *Estrategia competitiva*. México. Patria
8. Robledo L. (2018). *Larousse del chocolate*. México. Larousse
9. Steiner G. A. (2014). *Planeación Estratégica*. México. Patria
10. Thompson Jr. A. A., Strinckland III A. J., Gamble J. E. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y caos*. México. Mc Graw – Hill
11. Vollmann T. E., Berry W. L., Whybark D. C., Jacobs F. R. (2005). *Planeación y control de la producción. Administración de la cadena de suministros*.

12. México. Mc Graw – Hill
13. *Bando Municipal de Ecatepec de Morelos*. (28 de enero de 2023). Gaceta Municipal. 5 de febrero de 2023
14. Berenson M. L., Levine D. M. (2006). *Estadística básica en administración*. México. Pearson Prentice Hall
15. *Constitución política de los estados unidos mexicanos*. (5 de febrero de 1917). Diario Oficial de la Federación. 6 de junio de 2023
16. *Constitución política del estado libre y soberano de México*. (8 de noviembre de 1917). Periódico Oficial Gaceta del Gobierno del Estado de México. 28 de abril de 2023
17. *Diccionario de ciencias de la naturaleza*. (2006). España. Cultural
18. Kazmier Ph. D. L. J. (2006). *Estadística aplicada a administración y economía*. México. Mc Graw – Hill
19. Lesur L. (2011). *Árboles de México*. México. Trillas
20. *Ley federal del trabajo*. (1 de abril de 1970). Diario Oficial de la Federación. 27 de diciembre 2022
21. *Ley general de salud*. (9 de octubre de 2007). Diario Oficial de la Federación. 9 de octubre de 2007
22. *Ley general de sociedades mercantiles*. (4 de agosto de 1934). Diario Oficial de la Federación. 27 de diciembre de 2022

23. *Popol Vuh*. (2022). México. Mirlo

24. Robbins S. P., Decenzo D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México. Pearson Prentice Hall

25. Stevenson W. J. (2008). *Estadística para la administración y economía*. México. Oxford – Alfa omega