



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE EN
MÉXICO EN EL PERIODO 1999-2006: EL CASO DE LA
EMPRESA ZAM-FRE, S.A. de C.V., UNA PROPUESTA
DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

AMERICA YAZMÍN FIERRO JIMÉNEZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. ERICK ABRAHAM CORREA MONTEJO



CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

1. Introducción
 - 1.1 Justificación
 - 1.2 Problemática
2. Objetivo
3. Hipótesis
4. Metodología
5. Marco Teórico: El proceso administrativo en la empresa y su relación con la oferta y la demanda del producto.
 - 5.1 Evolución Histórica del Proceso Administrativo
 - 5.2 Características del Proceso Administrativo
 - 5.3 La oferta y Demanda de producto
 - 5.4 La vinculación entre el Proceso Administrativo y la Oferta y Demanda en una entidad económica y su revisión continua a traves de la mercadotecnia
6. Desarrollo de la Industria del Chocolate en México y en el Mundo.
 - 6.1 Mercado internacional del chocolate
 - 6.1 Mercado internacional del chocolate
 - 6.2 Historia del Chocolate en México
 - 6.3 El cacao y la Industria del chocolate en el siglo XX
 - 6.5 Características de la materia prima, productos y requerimientos para ser una empresa productora de chocolate
7. Productos Zam-Fre, su historia, organización y el mercado
 - 7.1 Antecedentes de la Empresa
 - 7.2 Formación, experiencia y responsabilidades de los directivos
 - 7.2 Productos Zam-Fre y el Mercado
8. Propuesta:
Una nueva organización administrativa para productos Zam-Fre
 - 8.1 Catalogo de puestos
 - 8.2 Manual de Procedimientos
9. Conclusiones
10. Bibliografía
11. Anexos

I. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACION

Este trabajo de investigación pretende realizar un análisis acerca de la situación que vive actualmente la Industria del Chocolate y en particular la situación de la empresa "Chocolates Picard", además de proponer una mejor organización de la empresa.

Analizaremos también el método que ha utilizado para sobrevivir y lograr mejorar, ante la competencia que se vive en este momento en nuestro país, con la entrada de productos importados, que han logrado crear una fuerte competitividad entre las empresas; ¿pero como lograrlo?

Muy bien, entonces ante esta situación intentaremos demostrar que aun cuando nos enfrentemos a estas situaciones, tenemos la capacidad de competir contra ellos.

Trataremos de dar alternativas y recomendaciones, que permitan que se logren los propósitos y metas, considerando que el chocolate es el alimento basado en el cacao más conocido y difundido en el mundo por su particular sabor, textura y coloración. Una de las raíces se deriva del náhuatl (región centro-occidente de México) *xococ* que significa 'agrio' o de la palabra *xocolia* de significado 'acedar' y de la palabra átl, 'agua'.

Consideraremos también que el chocolate es un ingrediente extremadamente popular, disponible en muchas clases y en grandes cantidades. Se producen diversas formas y sabores, que se suelen producir variando la cantidad de ingredientes usados para hacerlo, logrando:

- Chocolate negro
- Chocolate con leche
- Chocolate blanco
- Chocolate semiblanco

Otro logro importante es que la industria actual del chocolate en el mundo ha creado nuevas presentaciones y ha combinado exitosamente otros ingredientes para producir una gran variedad. La combinación de leche de vaca, por ejemplo; aceites de semillas, granos y harinas como el de las avellanas con un proceso de refinamiento, logrando así llevar al mercado una serie de chocolates diversos que se han hecho famosos en el mundo.

1.2. Problemática

Uno de los grandes problemas que vive México en la actualidad es el de cubrir las necesidades de la materia prima, para poder realizar eficazmente los productos, con competitividad y justo a tiempo.

El papel de México dentro del origen de las plantas cultivadas, como es el caso del cacao, materia prima indispensable para la realización del chocolate y sus derivados, es muy importante para nuestro país; es donde se sitúa el centro mesoamericano, y dicho centro es el más importante dentro de los centros de origen de las plantas cultivadas en América, entre las principales especies que sobresalen están: Maíz, amaranto, frijol, algodón y *cacao*, principal materia prima para la elaboración del chocolate.

México se encuentra dentro de los principales países de diversidad biológica debido a su situación geográfica, esto le ha favorecido para que los antiguos habitantes de Mesoamérica pudieran domesticar dichas plantas, y que estas a su vez, sirvieran como una aportación para el nuevo mundo.

Uno de los graves problemas a enfrentar es el encarecimiento de la producción en nuestro país, además del rápido crecimiento de la población. Pues existe una estrecha relación entre el crecimiento de la población y la producción, mientras que la primera crece exponencialmente la segunda lo hace aritméticamente, como la población crece más rápido entonces se tiene que aumentar el rendimiento en las tierras cultivadas o bien aumentar la frontera agrícola para obtener mayor producción para cubrir las necesidades del hombre. Lo que ha generado incluso que la población mundial este creciendo en proporciones jamás conocidas, planteando así desafíos a la producción y distribución de alimentos.

Otra situación importante es la migración del campo a la ciudad que continua en muchas partes del mundo dando lugar a un planeta que pronto tendrá muchos más habitantes del medio urbano que del rural, dado que los adultos jóvenes constituyen la mayoría de los movimientos migratorios, lo que ha generado que para satisfacer las necesidades de productos agrícolas en los últimos años tengan que adquirirse fuera del país (importaciones). Además no podemos olvidar que el campo es uno de los sectores poco subsidiados en nuestro país, lo que ha generado que la competitividad con otros países sea cada vez más complicada y menos satisfactoria para la gente que trabaja la tierra y prefiere dejar de trabajar sus tierras y buscar otra actividad, para sobrevivir.

En México el clima, es factor importante pues esta determinado por varios factores, entre los que se encuentran la altitud sobre el nivel del mar, la latitud geográfica, las diversas condiciones atmosféricas y la distribución existente en tierra y agua. Por lo anterior el país cuenta con una gran diversidad de climas, los cuales de manera muy general pueden clasificarse, según su temperatura, por lo que con un buen análisis de todos y cada uno de estos puntos podemos lograr un buen funcionamiento para la empresa ya mencionada para lograr una competitividad a nivel nacional y posteriormente mundial, pues se pueden superar todos y cada uno de los obstáculos que iremos mencionando.

2. OBJETIVO

Analizar las tendencias de la industria chocolatera en el periodo 1999 – 2006, además de revisar y proponer una estrategia administrativa para la empresa de chocolates Zam-Fre, S.A. de C.V. con la finalidad de mejorar sus capacidades administrativas y competitivas.

3. HIPÓTESIS

La vinculación entre el proceso administrativo y la oferta y demanda en una entidad económica y su revisión continúa a través de la mercadotecnia, dará como resultado una mejora en la organización, la competitividad en el mercado y rentabilidad de la misma.

4. METODOLOGÍA

El presente trabajo se dividió en tres partes, la primera corresponde a la introducción que incluye:

- a. Justificación
- b. Problemática
- c. Objetivo
- d. Hipótesis
- e. Marco Teórico

La segunda parte incluye el desarrollo del tema en estudio y la estructura en dos apartados:

- f. Primero, la perspectiva internacional de la industria del chocolate.
- g. Segundo, la situación de la industria mexicana desde la época prehispánica hasta nuestros días.

La tercera parte habla de la empresa Zam-Fre en retrospectiva y su organización actual.

- h. Propuesta de Organización Administrativa.
- i. Conclusiones.

La metodología que se utilizó para el trabajo consistió en la investigación bibliográfica, encuesta, entrevista y consulta de datos por Internet:

- i. Revisión y análisis de la bibliografía sobre la evolución y desarrollo de la industria del cacao y del chocolate.
- ii. Revisión y análisis de la bibliografía sobre el proceso administrativo, oferta y demanda y la mercadotecnia.

5. El proceso administrativo en la empresa y su relación con la oferta y la demanda del producto.

En términos generales el empresario es un individuo que posee un conjunto especial de habilidades mentales y emocionales, así como la tendencia a realizar ciertas funciones en la sociedad en que vive. Según Elgea, “estas habilidades y tendencias personales lo llevan a realizar actividades que proponen la creación, manejo y el crecimiento de unidades económicas autosuficientes, es decir empresas”.¹

Los esfuerzos que los empresarios realizan para crear, mantener y agrandar su o sus empresas toman una magnitud de formas, pero todas ellas tienen un común la capacidad del empresario para generar enormes cantidades de automatización y para transmitir esta motivación a sus colaboradores.

Una característica importante y conocida entre los empresarios es su capacidad para crear o identificar y poner en práctica sus ideas o innovaciones. Esta capacidad de innovación suele ser mucho más que meramente tecnológica y puede incluir nuevas formas de organización y promoción, nuevos estilos de negociación, formas del manejo de recursos humanos, adaptación tecnológica, estrategias fiscales, o financieras o de administración.

Dentro de las ideas que el empresario propone sobre el estilo de administración, tomando en consideración sus objetivos comerciales y de rentabilidad. Este estilo de administración estará determinado también por eficiencia deseada a través del denominado *proceso administrativo*.

Al proceso administrativo se le define como “como las etapas de la función administrativa que el administrador utiliza para llegar a los objetivos que se han marcado”². Estos objetivos y resultados que se esperan de la empresa también están determinados por el producto que fabrique o que venda la empresa; Así la interrelación que existe el proceso administrativo y el producto también está considerado por la oferta y demanda en el mercado.

Como Fernández lo explica: “La economía se encarga del estudio de los satisfactores de necesidades e influye en la administración debido a los lineamientos generales que se establecen en el marco económico de la microeconomía y de la macroeconomía; se formulan considerados de oferta y demanda, íntimamente relacionados con la administración, los ingresos y los costos, buscando la maximización de beneficios”.³

¹ ELGUEA S, Javier, *La Economía Mexicana y sus Empresarios*, Universidad Anáhuac del Sur. México, 1989, Pág.11.

² GEORGE, Claude, *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1974. Pág. 171

³ FERNÁNDEZ, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Ed. Diana. México, 2004, Pág. 120

5.1 Evolución histórica del proceso administrativo

Aun antes de Frederick Taylor y Henri Fayol, considerados como los padres de la administración científica, algunos otros autores ya se habían ocupado de analizar el proceso administrativo como parte fundamental de la administración y la organización de una empresa.

Para algunos autores este proceso cuenta solo con tres pasos a seguir, para otros estudiosos son más factores, pero la realidad es que la suma de todos estos pasos han logrado que la organización dentro de las empresas funcione.

“La revolución de la comunicación y el avance evidente de la ciencia administrativa hacen necesario proponer otro enfoque considerando una estructura organizativa ya integrada para permitir una implementación después de haber efectuado una cuidadosa planeación.”⁴

El cuadro 1 nos muestra las diferentes etapas o factores que se presentan y podemos notar que todos están de acuerdo en la última etapa, el control.

Cuadro 1
Evolución Histórica del Proceso Administrativo

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación		Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación		Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización			Control
KOONTZ Y O' DONNELL	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización	Motivación		Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización	Ejecución		Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación		Control
DALTON Mc. FARLAND	1958	Planeación	Organización			Control
AGUSTÍN REYES P.	1960	Planeación Previsión	Organización	Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1965	Planeación	Decisión, Motivación, Implementación, Comunicación		Control	

Fuente: FERNANDEZ Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*. Ed. Diana México, 1991. Pág. 117.

⁴ FERNÁNDEZ, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Ed. Diana. México, 2004, Pág. 116.

5.2 Características del proceso administrativo

La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, tales como son: Planeación, Organización, Dirección y Control, que juntas constituyen lo que conocemos como el Proceso Administrativo. Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige actividades, tareas, operaciones y acciones.

Las funciones básicas del Proceso Administrativo son:

- La Planeación
- La Organización
- La Dirección y
- El Control

A pesar de que la Administración es un proceso, constituye una unidad sólida, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Por lo anterior, el Proceso Administrativo, es imposible dividirlo, sin embargo para poder entender de manera más simple su propósito, es necesario separar las funciones que comprende; aunque en la práctica, no siempre es posible separar una de la otra.

El cuadro 2 nos muestra un diagrama que nos permite planear, organizar, controlar, coordinar y controlar las funciones pero además crear una retroalimentación entre cada una de ellas. Donde observaremos que:

- los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y*
- la continúa retroalimentación desde las funciones 2, 3, 4 y 5 hacia la planificación.*

Cuadro 2

Circulación del Proceso Administrativo



Fuente: RUBIO, Ragazzoni Victor; *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, Pac Ed. 1992, Pág. 88

LA PLANEACIÓN

La planeación implica selección de objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

La planeación permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Es decir, se trata de diseñar el futuro y la imagen objetiva que sus directivos deseen para la misma en el proceso de planeación cuando se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades en un horizonte de análisis.

Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender, por ejemplo desde el pedido de un tornillo especial para una herramienta o la contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamble.

“Para George A. Steiner, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.”⁵

Los planes se clasifican en:

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas y
- Presupuestos

Propósitos o misiones: en este caso se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene la obligación de tener un propósito o misión.

Objetivos o metas: los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representa no solo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Estrategias: se definen como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Políticas: las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciadas, a menudo se desprenden de las decisiones de los administradores, el presidente de una compañía por ejemplo puede seguir rigurosamente (más por conveniencia que como una política propiamente dicha) la práctica de ascender a empleados dentro de la empresa, esta practica puede interpretarse como política y ser seguida celosamente por los subordinados.

Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

⁵ HAROLD Koontz, *Administración, una perspectiva global*. Ed. McGrawHill. México 1999, Pág. 260

Reglas: en las reglas se exponen acciones y comisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Programas: los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos por llevar a cabo un curso de acción dado.

Presupuestos: un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Pasos de la Planeación

- Atención a las oportunidades.
- Establecimiento de objetivos y metas.
- Consideración de premisas de planeación.
- Identificación de alternativas.
- Comparación de alternativas con base en las metas propuestas.
- Elección de una alternativa.
- Formulación de planes de apoyo.
- Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

Por lo tanto la planeación debe considerar objetivos claros y precisos, para cada área o departamento de la empresa. Estos objetivos deben tener cierta flexibilidad para adaptarse a circunstancias imprevistas. Los objetivos deben determinarse con la cooperación de las personas que de alguna manera intervendrán en su realización. Lograr fijar políticas para cada objetivo, a fin de normar y orientar el criterio en la toma de decisiones y lograr que los procedimientos cuenten con eficiencia, a la especialización y conducir a la realización oportuna de los trámites o procesos.

ORGANIZACIÓN

“Es la estructura de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”⁶ Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Existen dos tipos de organización:

⁶ HAROLD Koontz, *Administración, una perspectiva global*. Ed. McGrawHill. México 1999, Pág. 260.

“Organización formal: es la que esta basada en una estructura o modelo de organización formal, en la cual la autoridad se ejerce y la responsabilidad se comparte o se asume.”⁷

“Organización informal: trasciende a la formal, toda vez que no respeta áreas de responsabilidad no jerarquías, por lo que interactúa entre las distintas áreas.”⁸

Principios básicos de la Organización

1. **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad siempre se ejerce: a igual responsabilidad igual autoridad. La responsabilidad se comparte.
2. **Unidad de mando:** implica que para cada subordinado debe existir un solo jefe, y no como en la empresa mexicana donde manda la esposa, el compadre o el hijo.
3. **Unidad de dirección:** implica que cada área de funcionamiento de la empresa debe contar con un solo jefe y no se podrá inmiscuir en las funciones, ningún otro jefe, ya sea de una jerarquía similar o de una jerarquía superior. No se vale brincarse la autoridad.
4. **Subordinación del interés individual al general:** significa que las personas deben de alinearse a los objetivos generales de la empresa o aun a costa de sus propios objetivos individuales.
5. **Centralización:** se refiere al equilibrio que debe de existir entre las funciones a concentrar y las funciones a desconcentrar.
6. **Jerarquía:** se refiere a que deben existir dentro de la organización distintos niveles jerárquicos, desde el más importante hasta el menos importante. Director general, Subdirector de departamento, Gerente, Jefe de Oficina, Jefe de Sección, Encargado.
7. **Orden:** se refiere a que debe existir dentro de la organización un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, así como disciplina y lealtad para poder lograr los objetivos de la misma.
8. **Equidad:** se refiere a que debe existir una distribución equitativa de las cargas y volúmenes de trabajo entre los diferentes puestos tipo, que integran la organización.
9. **Amplitud de mando o tramo de control:** este principio se refiere al número de subordinados que deben de depender de un solo jefe, tomando en consideración la organización formal e informal, así como el número de relaciones que provoca la propia interacción de la empresa.

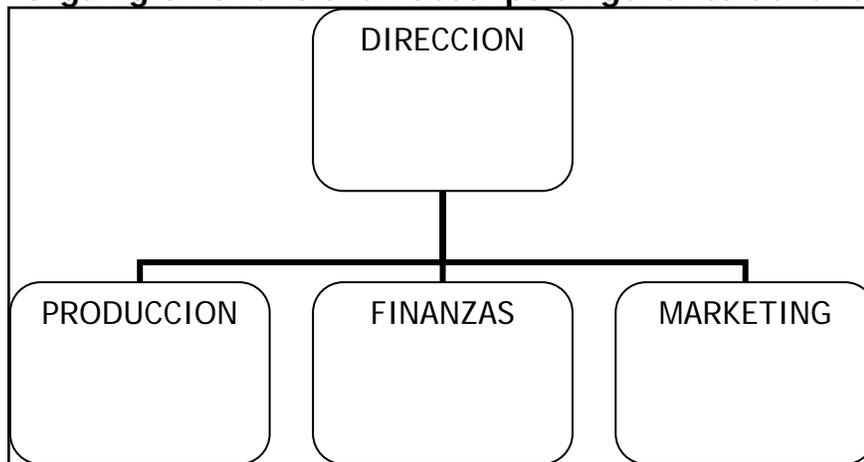
“Organigrama: es la representación grafica que representa a un sistema de organización de un organismo social o de algunas de sus partes, teniendo como objetivo identificar el modelo de organización adoptado por la empresa.”⁹

⁷ RUBIO, Ragazzoni Víctor; *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, Pac Ed. 1992, Pág. 90

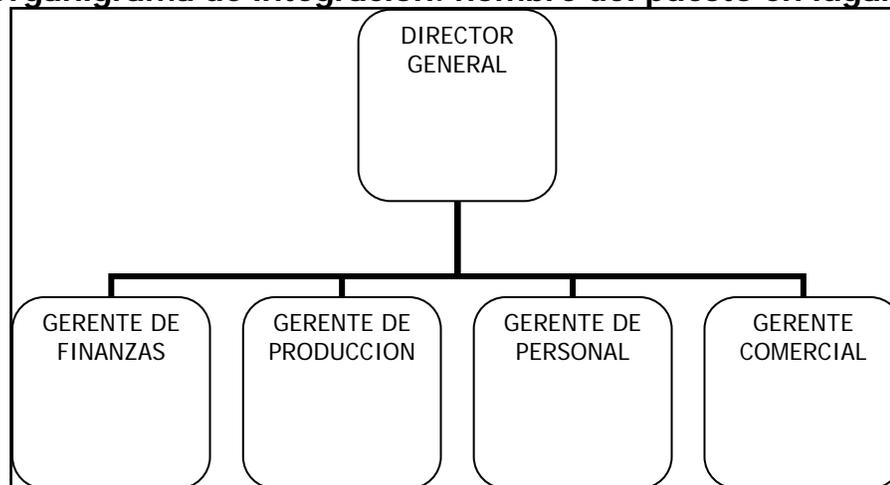
⁸ RUBIO, Ragazzoni Víctor; *Ibíd.* ...Pág. 90

⁹ RUBIO, Ragazzoni Víctor; *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, Pac Ed. 1992, Pág. 72.

Organigrama funcional: descripción genérica de funciones.



Organigrama de integración: nombre del puesto en lugar de área.



DIRECCION

Dirección: función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Principios básicos para la Dirección:

1. **Principio de armonía de objetivos:** cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz será esta.
2. **Principio de motivación:** puesto que la motivación no se reduce a una cuestión de causa y efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde el punto de vista situacional y de contingencias y la integren en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.
3. **Principio de Liderazgo:** dado que las personas tienden a seguir a quien, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor

comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.

4. **Principio de claridad de la comunicación:** la comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transmite de tal manera que pueda ser compendiada por el receptor.
5. **Principio de integridad de la comunicación:** cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.
6. **Principio de complementariedad de la organización informal:** la comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar. La información sea cierta o no, fluye rápidamente a través de la organización informal. En consecuencia, los administradores deben aprovechar este recurso para corregir la información falsa o proporcionar información que no puede emitirse eficazmente o recibirse adecuadamente por el sistema formal de comunicación.

EL CONTROL

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos, procurando que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas a través de documentación y controles administrativos o contables.

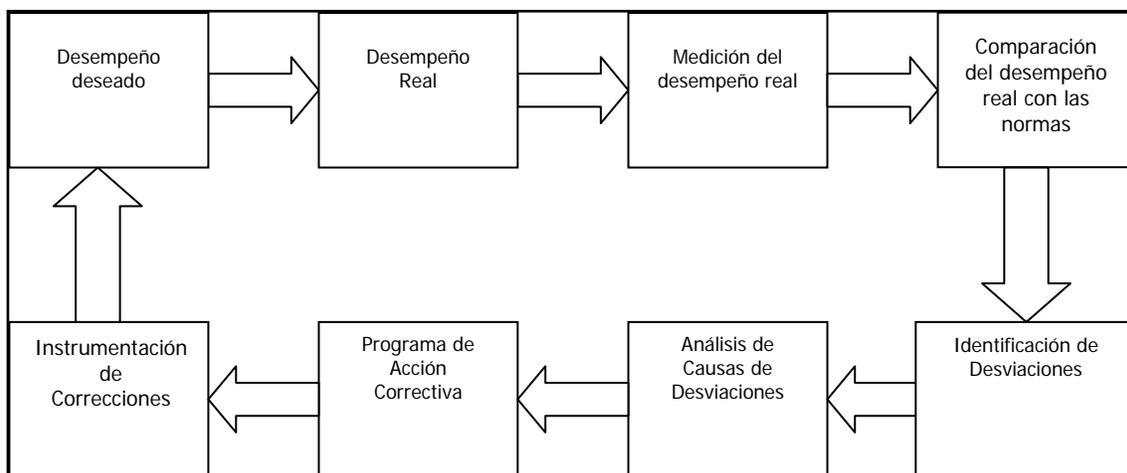
Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos trátese de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquier que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres pasos:

1. establecimiento de normas
2. medición del desempeño con base en esas normas y
3. corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Donde las **normas** son sencillamente criterios de desempeño.

1. **Normas físicas:** son medidas no monetarias comunes en el nivel operativo, en el cual se usan materiales, se emplea fuerza de trabajo, se prestan servicios y se producen bienes.
2. **Normas de Costos:** son medidas monetarias comunes, como las normas físicas, en el nivel operativo.
3. **Normas de Capital:** existen muchas de estas normas, producto de la aplicación de medidas monetarias a objetos físicos.
4. **Normas de Ingresos:** las normas de ingresos son resultado de la atribución de valores monetarios a las ventas. Pueden incluir normas tales como ingresos por pasajero-kilómetro de autobús, ventas promedio por cliente y ventas per cápita en un área de mercado dada.
5. **Normas de Programas:** es cuando se le encarga a un administrador la ejecución de un programa de presupuesto variable, un programa para el seguimiento formal del desarrollo de nuevos productos o un programa para la elevación de la calidad de la fuerza de ventas, etc.
6. **Normas Intangibles:** estas normas no formuladas con medidas físicas ni monetarias son más difíciles de establecer. Debido a que las empresas no han efectuado investigaciones adecuadas de lo que constituye un desempeño deseable más allá del nivel de la fábrica, la oficina de ventas, o algún departamento en función.
7. **Metas como Normas:** dada la actual tendencia de las empresas mejor administradas a establecer toda una red de metas verificables cualitativas o cuantitativas en todos los niveles de la administración, el uso de normas intangibles aunque todavía importante, se halla en disminución. En operaciones por programas complejas, así como en lo que se refiere al desempeño de los propios administradores, han descubierto que es posible definir metas por medio de la investigación y la reflexión susceptibles de ser usadas como normas de desempeño.
8. **Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico:** el control estratégico comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de una organización con base en esta evaluación. Concluyendo que la planeación y el control están estrechamente relacionados. El cuadro 3 nos muestra la retroalimentación que debe existir para el control administrativo.

Cuadro 3
Circuito de retroalimentación del control administrativo



Fuente: RUBIO, Ragazzoni Víctor; *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, Ed. Pac 1992, Pág. 96.

Principios básicos para el control

1. **Principio de propósito del control:** la función del control es garantizar el éxito de los planes mediante la detección de desviaciones respecto de ellos y la disposición de una base para emprender acciones destinadas a corregir desviaciones indeseables potenciales o reales.
2. **Principio de controles dirigidos al futuro:** a causa de los rezagos en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante en lugar de en la simple retroalimentación de información, mayores oportunidades tendrán los administradores para percibir, antes de que ocurran, desviaciones indeseables respecto de los planes y para emprender a tiempo acciones destinadas a prevenirlas.
3. **Principio de responsabilidad de control:** la responsabilidad básica sobre el ejercicio del control en el administrador encargado del desempeño de los planes particulares implicados.
4. **Principio de eficiencia de los controles:** las técnicas y métodos de control son eficientes si sirven para detectar y aclarar la naturaleza y causas de desviaciones respecto de los planes con un mínimo de costos u otras consecuencias inesperadas.
5. **Principio de control preventivo:** cuanto mayor sea la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menos necesidad habrá de controles directos.
6. **Principio de reflejo de planes:** mientras más claros, completos e integrados sean los planes y mejor sea el diseño de los controles a fin de que sean reflejo de esos planes, más eficazmente responderán los controles a las necesidades de los administradores.
7. **Principio de adecuación organizacional:** cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional y mejor sea el diseño de los controles a fin de que reflejen el punto de la estructura organizacional en el

que recae la responsabilidad sobre las acciones, tanto más facilitarán los controles la corrección de desviaciones respecto de los planes.

8. **Principio de individualización de los controles:** entre más comprensibles sean las técnicas e información de control para los administradores en lo individual que deben utilizarlas, más se les usará y más resultarán en un control eficaz.
9. **Principio de normas:** el control eficaz requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.
10. **Principio de control de puntos críticos:** el control eficaz implica especial atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes.
11. **Principio de excepción:** mientras más concentren los administradores sus esfuerzos de control en excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control.
12. **Principio de flexibilidad de los controles:** para que los controles sigan siendo eficaces a pesar de fallas o de cambios imprevistos de planes, se requiere flexibilidad en su diseño.
13. **Principio de acción:** el control solo se justifica si las desviaciones respecto de los planes son corregidas mediante una planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados.

La descripción de los puntos anteriores nos indica que la administración de una entidad económica, esta basada en el proceso administrativo y que generalmente adopta los pasos de previsión, planeación, integración, dirección y control.

La administración puede mantener y realizar las actividades de la organización de acuerdo a objetivos predeterminados y adoptar acciones correctivas en caso necesario, mediante un control efectivo de sistemas que desempeñen una función importante de localización de problemas, utilizando mediciones tempranas y regulares.

Estos pasos a una empresa la lleva a buscar en un mercado seleccionado, la extensión que su producto o servicio necesita para ser aceptado por el consumidor y la efectividad de sus técnicas de promoción de ventas.

Lo cuál genera el porcentaje de utilidades sobre las ventas o monto total del dinero ganado, pues dichas utilidades logran que las medidas de productividad estén directamente asociadas a la función de producción y se genere una relación positiva entre los empleados y las metas de la empresa a corto o largo plazo, pues ellos tienen en sus manos la calidad del producto, por lo que se vuelve sugerible mejorar los métodos operativos, para lograr que en el mercado el proceso administrativo y la oferta y la demanda del bien, vayan de la mano para el funcionamiento y mejora continua de la empresa.

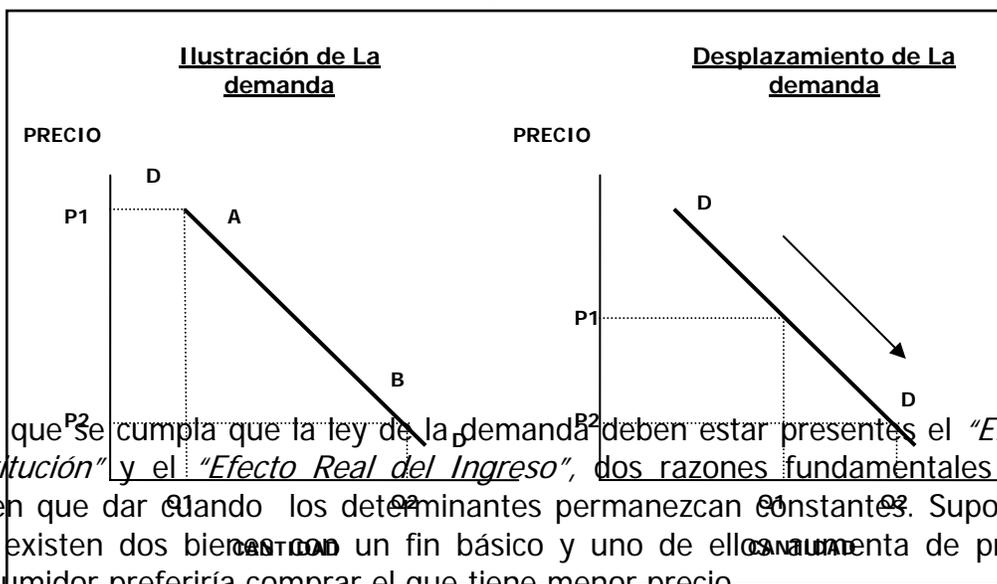
5.3 La oferta y demanda

La oferta y demanda son la secuela natural de descripción, más general, del proceso del mercado; un fundamento del análisis económico lo constituye el modelo simple de la oferta y la demanda. La relación entre ambas es esencial para entender la economía, pues la oferta y la demanda son los factores que influyen sobre el precio de los bienes que se compran.

Demanda

La ley de la demanda puede definirse de la siguiente manera: A precios elevados se demanda una cantidad menor que a precios reducidos, siempre y cuando los demás factores o determinantes permanecen igual. De otra manera, a precios reducidos, se demandará una cantidad mayor que a precios elevados, siempre y cuando los demás factores o determinantes permanecen igual. De lo anterior, podemos decir que la ley de la demanda establece que el precio y una cantidad demandada se desplazan en sentidos opuestos. "Si el precio se eleva, la cantidad demandada disminuye; cuando el precio disminuye, la cantidad demandada aumenta."¹⁰ Una curva de demanda muestra de forma visual la situación de la demanda en el mercado para una mercancía en un tiempo determinado. (Ver figura 1)

Figura 1



Para que se cumpla que la ley de la demanda deben estar presentes el "Efecto de Sustitución" y el "Efecto Real del Ingreso", dos razones fundamentales que se tienen que dar cuando los determinantes permanezcan constantes. Supongamos que existen dos bienes con un fin básico y uno de ellos aumenta de precio, el consumidor preferirá comprar el que tiene menor precio.

Ejemplo, si aumenta el precio de un chocolate de barra y existe otro de similar presentación, lo más probable es que escojan el segundo; a esta razón se le llama "efecto sustitución". Ahora, si aumenta el precio de algo que se compra mientras el ingreso y los demás precios de otros bienes permanezcan iguales, entonces se reduce la capacidad de adquirir bienes en general, lo que significa una disminución

¹⁰ MILLER, Roger Leroy. *Microeconomía Moderna*. Ed. Harla, México, 1986. Pág. 64

del poder de compra, aún cuando el ingreso monetario permanezca constante o en caso contrario cuando disminuye el precio de algo y los demás precios de otros bienes y el ingreso permanecen constantes, un consumidor puede comprar más unidades de un bien. A esta razón se le denomina "efecto real del ingreso".

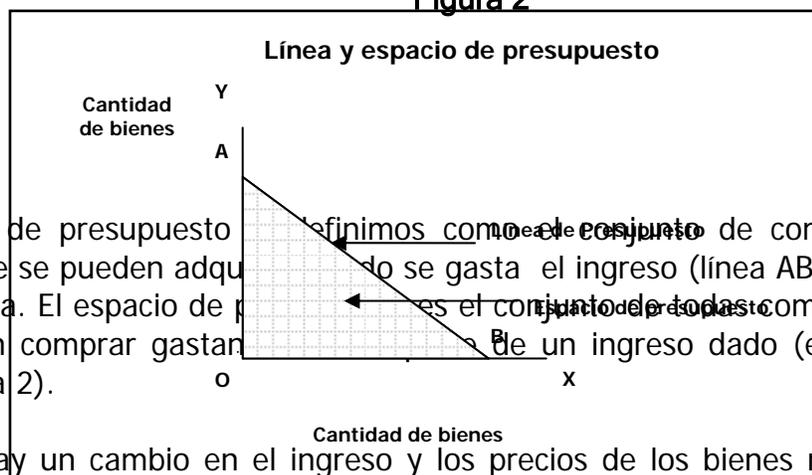
Determinantes de la demanda. Cuando el consumidor asiste al mercado, su consumo está definido por los siguientes determinantes: *a.)* el ingreso, *b.)* los gustos y preferencias al consumidor, *c.)* el precio de los productos relacionados, *d.)* los cambios en las expectativas de los precios relativos a futuro, y *e.)* la población que es el volumen y el tamaño del mercado.

a. El Ingreso. La teoría de la conducta del consumidor establece que un consumidor trata de distribuir su limitado ingreso en bienes o servicios disponibles, de manera tal que se eleve su satisfacción. Todos los consumidores tienen una suma máxima de dinero que pueden gastar en un lapso de tiempo dado. El problema del consumidor es gastar esa cantidad en forma que produzca el máximo de satisfacción o utilidad. Lo que gasta el consumidor es su ingreso que es conocido y fijo en un periodo.

Así pues, lo máximo que él puede gastar en cada lapso de tiempo es su ingreso: M , y si en ese mismo lapso sólo puede gastar en los bienes X y Y , la cantidad gastada en X (XP_x), más la cantidad gastada de Y (YP_y), no debe exceder su ingreso. Esto es: $M \geq XP_x + YP_y$

Esta expresión define la línea de presupuesto y el espacio del presupuesto.

Figura 2



La línea de presupuesto definimos como el conjunto de combinaciones de bienes que se pueden adquirir cuando se gasta el ingreso (línea AB); su pendiente es negativa. El espacio de presupuesto es el conjunto de todas las combinaciones que se pueden comprar gastando un ingreso dado (espacio OABO). (Ver figura 2).

Cuando hay un cambio en el ingreso y los precios de los bienes no cambian, se representa en un deslizamiento paralelo de la línea de presupuesto, hacia afuera y a la derecha cuando el ingreso aumenta (línea A1 B1), y hacia el origen cuando el ingreso disminuye (línea A2 B2) (Ver figura 3a).

Figura 3



El cambio en el precio de un bien (X) cuando el precio de otro bien (Y) y el ingreso permanece constantes, se representan girando la línea de presupuesto sobre el eje del bien que no aumentó (punto Y, A), hacia la izquierda para aumentos de precio (línea AB 2) y a la derecha (línea AB1) para disminución del mismo. (Ver figura 3b).

Después de lo anterior, podemos afirmar que a mayor ingreso mayor será el consumo de los bienes, llámese comida o muebles. A menor ingreso, menor el consumo de bienes. Podemos afirmar que ingreso para muebles es un subconjunto del espacio de presupuesto y que puede ser menor o igual al mismo.

b. Preferencias del consumidor. La teoría del comportamiento del consumidor se basa en la idea central de que las personas eligen “las mejores cosas que pueden consumir”¹¹ o sea lo que pueden elegir acorde a sus ingresos.

Esto es, que cuando un consumidor acude a cualquier tipo de mercado sea mueblería, supermercado, agencia automotriz o un concierto de Rock el debe elegir lo que más prefiera. En microeconomía, las preferencias del consumidor se representan mediante graficas que reciben el nombre de *curvas de indiferencia*.

Curvas de Indiferencia

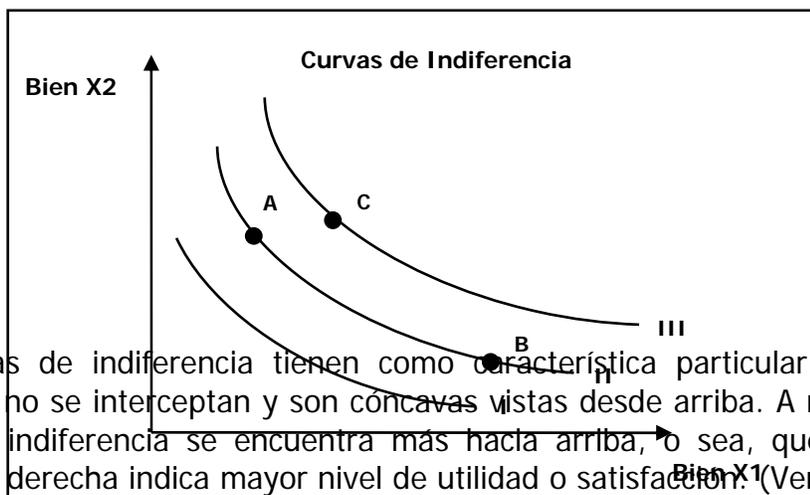
El nombre de las curvas de indiferencia radica en la idea de que el consumidor puede llegar a ser indiferente cuando se enfrenta a determinada combinación de bienes. De este modo si un consumidor come 5 tacos al pastor y una cerveza pero también queda satisfecho al comer 3 tacos y 2 cervezas, pero también queda satisfecho al comer 2 tacos y 3 cervezas. Entonces diríamos que las 3 posibilidades representan la misma satisfacción a ese consumidor.

Lo anterior en realidad es “*subjetivo*” pues cabe la posibilidad de que un consumidor no obtenga la misma satisfacción que obtuvo el primero. De éste modo las curvas de indiferencia indican preferencia en los consumidores, al señalar niveles de satisfacción que le reportan distintas combinaciones de bienes que

¹¹ APARICIO, Cabrera Abraham. *Curso de Microeconomía*. UNAM, México 2001. Pág. 37

pueden adquirir en el mercado. La curva de indiferencia la podemos definir como un "conjunto de puntos, combinaciones particulares de bienes, cada uno de los cuales produce el mismo nivel de utilidad total, por lo que el consumidor es indiferente a ellos".¹²

Figura 4



Las curvas de indiferencia tienen como característica particular una pendiente negativa, no se interceptan y son cóncavas vistas desde arriba. A medida que una curva de indiferencia se encuentra más hacia arriba, o sea, que mientras más estés a la derecha indica mayor nivel de utilidad o satisfacción. (Ver Figura 4)

¹² FERGUSON, C. E. *Teoría Macroeconómica*. FCE. 5ª reimpresión, México, 1976. Pág. 24.

c. Precio de los productos relacionados. Cuando nos referimos a productos relacionados, se alude a productos cuya demanda es interdependiente. Esto es que si un cambio en el precio de un producto desplaza demanda de otro. Se dice entonces que están relacionados. Existen dos tipos de productos relacionados y se les denomina como " *bien sustituto*" y " *bien complementario*".

d. Cambios en las expectativas de los precios a futuros. Las expectativas acerca de los precios a futuros desempeñan un papel importante en la determinación de la posición de una grafica de demanda, debido a que muchos productos se almacenan.

e. Población. A menudo el aumento de la población en una economía donde se mantiene constante el ingreso per cápita desplaza hacia fuera la mayoría de productos y bienes. Esto se debe a un incremento en el número de compradores en el mercado. Por lo contrario, una disminución en la población reducirá el consumo de los bienes. Un ejemplo del impacto de la variación del número de consumidores de un mercado es el efecto de la tasa de natalidad sobre la industria de alimentos y muebles infantiles. A medida que aumente la tasa de nacimientos de un país, se consumirán más cunas de madera, metal o plástico

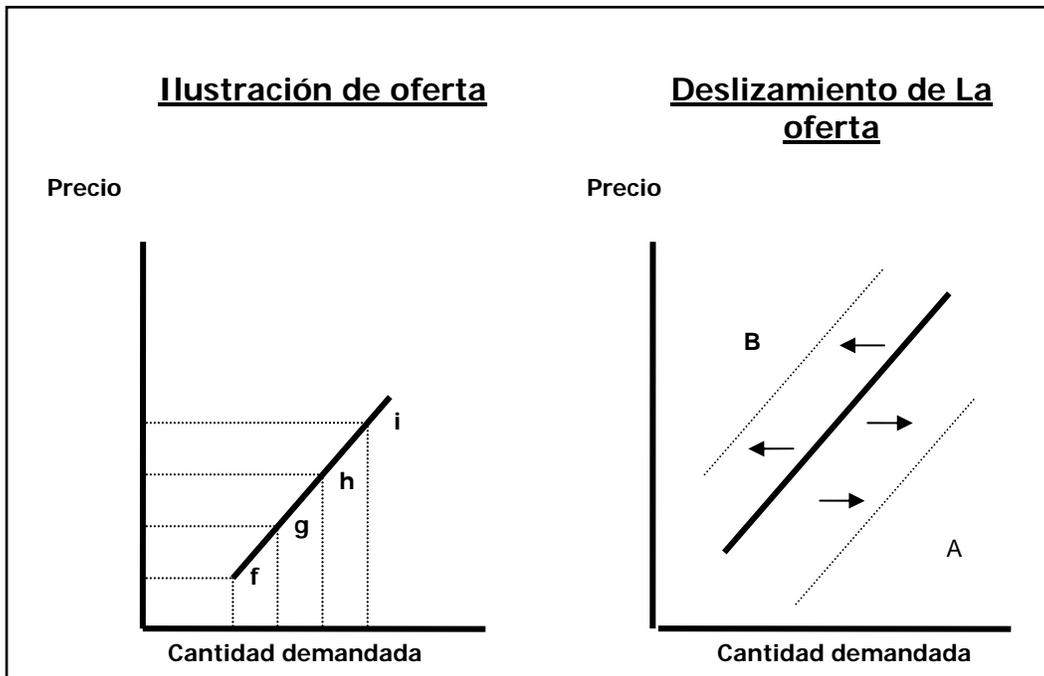
OFERTA

La oferta la podemos definir al decir "que a precios elevados, generalmente se ofrecerá una mayor cantidad de precios reducidos, si mantienen constantes los demás factores. Dicho de otra manera, a precios reducidos, generalmente una menor cantidad que a precios elevados, si los demás factores se mantienen constantes". La oferta dependerá de la escasez aunque esto sea relativo.

Determinantes de la oferta

Necesariamente los eferentes al asistir a un mercado deberán tomar en cuenta los siguientes determinantes: f) Costo de Producción, g) Tecnología, h) Impuestos y subsidios, i) Expectativas de precio de los productores y, j) número de empresas en la industria. La grafica de oferta, se traza cuando los demás factores determinantes se mantienen constantes. Si cambian los determinantes de la oferta ajenos al precio, entonces se desplazara la grafica respectiva. (Ver figura 5).

Figura 5



f. Costos de Producción. Si en un lapso de tiempo se incrementa el precio de uno o más insumos necesarios para producir, será mayor el precio al que se debe ofertar un bien. Se tendrá el efecto contrario si se abaratan, la oferta podría ser mayor al bajar el precio del productor. Por ello, al trazar una grafica de oferta del chocolate se mantiene constante el precio del cacao y de otras materias primas, la línea de oferta permanece estática. Ante un cambio en las materias primas, la línea tendrá que deslizarse.

g. Tecnología. Al mejorar o cambiar las técnicas de producción, se podrá producir mayor número de productos, mejorando los costos y ofreciendo productos a menor precio. Por lo tanto, la mejora en tecnología siempre significara mejores costos y menores costos para el consumidor final.

h. Impuestos y subsidios. Ciertos impuestos, como los de las ventas o el Impuesto al Valor Agregado, constituyen una adición a los costos de producción, por lo tanto, a mayor precio, menor la oferta. En el caso de México una disminución del IVA fomentaría el consumo y un aumento lo retraería.

i. Expectativas de los precios. Un cambio en los precios relativos de un producto puede influir en la disposición del productor. En el presente, para ofrecer, al igual que las expectativas respecto a los precios, afectan a la disposición del comprador en el presente, para realizar una compra.

j. Número de empresas en la industria. A corto plazo, cuando las empresas sólo pueden modificar el número de empleados que ocupan, se mantiene el

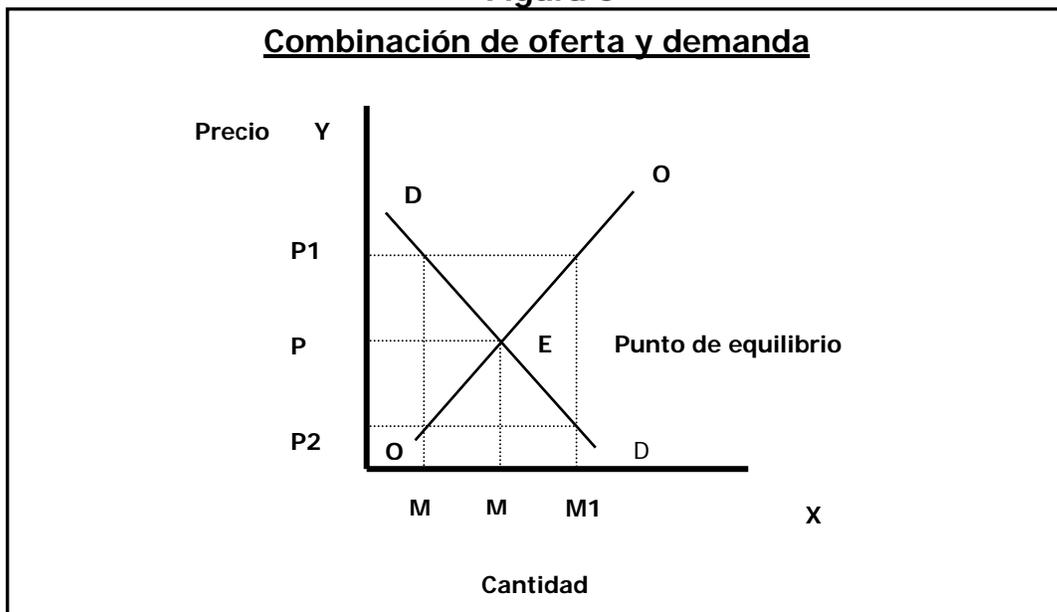
número de empresas que se dedican a la misma industria. A largo plazo puede variar el número de compañías. Si aumenta la cantidad de empresas, la grafica se desplazará a la derecha. Si se reduce, se desplazará hacia la izquierda.

Combinación de las graficas de oferta y demanda

Como se ha mencionado la demanda y la oferta tiran en direcciones opuestas. Se dice que están en equilibrio en aquel precio de mercado en la que la cantidad demandada es igual a la cantidad ofrecida. Este precio suele llamarse precio de equilibrio, y la cantidad demandada y ofrecida a este precio en la cantidad de equilibrio.

Es decir, si varía el precio, se efectúa un movimiento a lo largo de la grafica y ocurre un cambio en la cantidad demandada u ofrecida. Si varia otro factor la grafica se desplaza, y entonces ocurre un cambio en la demanda o en la oferta. (Ver figura 6)

Figura 6



Dicho de otra manera, el punto de intersección de las curvas de demanda u oferta es donde se encuentra el punto de equilibrio, punto **E**. La curva de demanda **DD** es descendente y la curva de oferta **OO** es ascendente. El mercado esta en equilibrio cuando la cantidad **OM** de un bien se vende al precio **OP**. Si el equilibrio se perturba y el precio aumenta a **OP₁**, la cantidad del bien ofrecido **OM₁** excederá a la cantidad demandada **OM₂**. Los vendedores ofrecerán mayor cantidad del bien al precio **OP₁** que los compradores desean comprar a dicho precio y por lo tanto tendrán que reducir su precio.

Por lo tanto, el precio de liquidación de mercado también se denomina precio de equilibrio, o sea, el precio en el cual no existe ninguna tendencia al cambio. Los "demandantes" adquieren todo lo que desean a ese precio; y los "oferentes" venden la cantidad que quieran a tal precio.

5.4 La vinculación entre el proceso administrativo y la oferta y demanda en una entidad económica, su revisión continúa a través de la mercadotecnia.

Hay muchos que piensan que sólo las grandes empresas que operan en economías muy desarrolladas usan la mercadotecnia. Sin embargo, ésta, de hecho, se presenta dentro y fuera del sector empresarial, en organizaciones grandes y pequeñas, en todo tipo de países. Tratándose del sector empresarial, la mercadotecnia se difundió primero, con rapidez, en las empresas de bienes de consumo empacados, en las empresas de bienes de consumo duradero y en las empresas de equipo industrial.

Sin embargo, recientemente las empresas que brindan servicios a los consumidores, sobre todo las líneas aéreas, aseguradoras y empresas de servicios financieros, también ha adoptado prácticas mercadotécnicas modernas. Los últimos grupos que han manifestado interés por la mercadotecnia son los compuestos por profesionales como abogados, contadores, médicos, arquitectos, economistas, entre otros, quienes ahora han empezado a anunciarse y a valorar sus servicios de manera más agresiva.

La mercadotecnia esta relacionada con la existencia de todos nosotros. Es el medio para desarrollar un nivel de vida y para ofrecérselo a la gente. La mercadotecnia combina muchas actividades: las investigaciones de mercado, el desarrollo, la distribución, los precios y la publicidad de los productos, las ventas personales y otras más, diseñadas para servir y satisfacer las necesidades de los clientes al tiempo que alcanzan las metas de la empresa.

Por lo que la empresa tiene que convertirse en fuente creadora de bienes de consumo. Dichos bienes serán demandados por los consumidores que tienen deseos y necesidades, que en múltiples ocasiones estos deseos y necesidades se encuentran a la vista y son descubiertos y satisfechos por la producción de bienes o servicios que aparentemente no tenían justificación para su existencia.

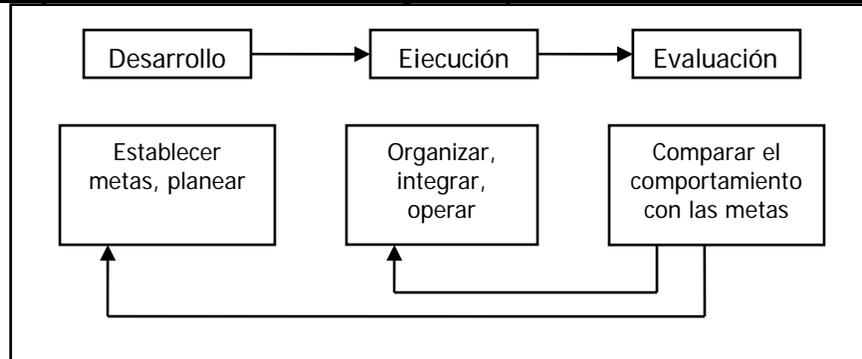
El Cuadro 4 nos muestra como la evaluación del comportamiento de la empresa puede ser utilizado hacia el futuro para establecer metas y planes para nuevos periodos, como se realizara, cuando y quién lo hará.

Esta retroalimentación nos lleva a planear, organizar, dirigir y controlar lo que sucede en la empresa, para llegar a la parte importante que es la demanda del producto, cifras que obtenemos con el pronóstico de las ventas, buscando un mercado en el cual se pueda competir, comenzando con un pronostico de las condiciones generales económicas como base para determinar el potencial total de

clientes para el producto y entonces medir la participación de mercado que la empresa esta obteniendo.

Cuadro 4

Retroalimentación de la evaluación para que la administración pueda adaptar las metas futuras y las operaciones a los cambios



Fuente: STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGraw Hill, 1980, Pág. 575.

Por lo tanto debo decir que el Proceso Administrativo y la Oferta y Demanda se vinculan cuando la mercadotecnia entra en acción, para bienestar del cliente.

“Stanton define a la mercadotecnia como un sistema de actividades de negocios proyectado para: planear, establecer precio, promover y distribuir algo de valor: bienes y servicios que satisfagan deseos para beneficio del mercado: consumidores domésticos, actuales usuarios industriales o potenciales.”¹³

El mercadologo Philip Kotler define a la mercadotecnia como: “la entrega de satisfacción a los clientes, obteniendo una utilidad.”¹⁴

Si el encargado de mercadotecnia entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. Por tanto la venta y la publicidad son solo una parte de la mercadotecnia mayor: un conjunto de herramientas de mercadotecnia que juntas afectan al mercado

Si partimos de que la Mercadotecnia es la actividad humana que pretende satisfacer las necesidades y los deseos por medio de procesos de intercambio, hace que se convierta en el elemento central de las estrategias de la empresa.

La Mercadotecnia no se debe entender en el sentido antiguo de “vender” o realizar una venta, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas personas piensan, equivocadamente, que la mercadotecnia sólo consiste en realizar ventas y promociones.

¹³ STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGraw Hill, 1980, Pág. 5.

¹⁴ KOTLER, Phillip, *Marketing*, Ed. Prentice Hall, México, 2003, Pág. 3.

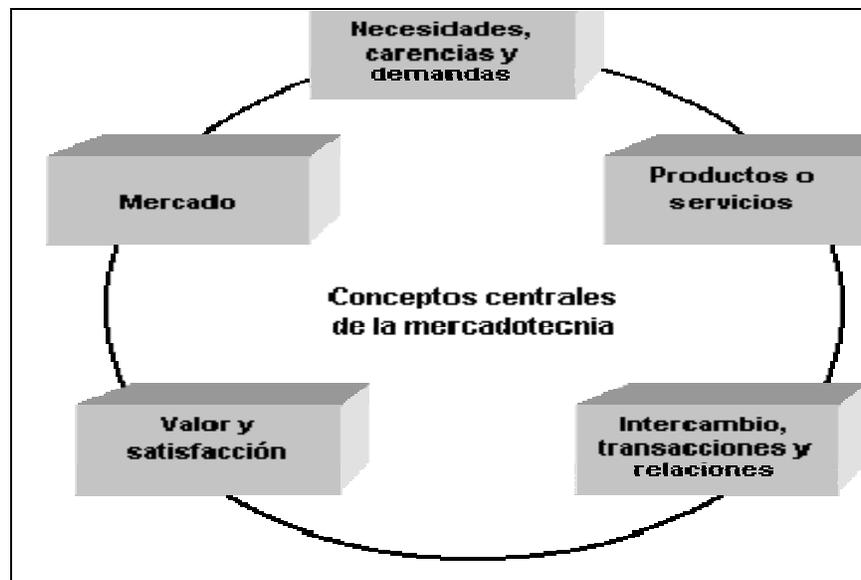
Esto no significa que las ventas y las promociones carezcan de importancia. Por el contrario, significa que forman parte de una "mezcla mercadotécnica" mayor, que trabajan en conjunción para influir en el mercado.

Por lo tanto a la mercadotecnia la debemos entender como un proceso social y administrativo mediante el cual, las personas y los grupos sociales tienen necesidades, carencias y demandas, buscando obtener todo aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores para satisfacerlas e intercambiándolos con terceros por medio de sus relaciones y transacciones.

La figura 7 muestra que estos conceptos centrales de la mercadotecnia están vinculados y en donde cada uno de los conceptos depende del que le precede.

Figura 7

Conceptos Centrales de la Mercadotecnia



Fuente: STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGraw Hill, 1980, Pág. 5.

De tal manera que una mezcla de mercadotecnia efectiva es importante para el bienestar de una empresa, ¿Quién determina la composición de aquélla? La respuesta es: la administración de la empresa. Por lo tanto, "la determinante fundamental del éxito de una empresa es la capacidad de su administración."¹⁵

"Por lo que la aplicación del Proceso Administrativo, aplicado a la mercadotecnia se compone básicamente de: 1. Desarrollar un plan o programa, 2. Ejecutarlo y 3.

¹⁵ STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGraw-Hill, 1980, Pág. 572.

Evaluar sus resultados. La primer etapa incluye establecer metas y planear como alcanzarlas; la segunda, comprende la organización, integración y organización del plan general y dirigirlo; la tercer etapa es un buen ejemplo de la naturaleza interrelacionada y continúa del proceso administrativo en que la evaluación es tanto una mirada retrospectiva como al futuro.”¹⁶

Cuando la empresa ha logrado una aplicación adecuada del proceso administrativo y de la mercadotecnia, logra un buen pronostico de la oferta y demanda del mercado, donde las ventas jugaran un papel importante y serán la base de todos los presupuestos y operaciones de la empresa. Pronosticando las ventas mediante la utilización de dos procedimientos básicos: el criterio de “arriba hacia abajo” o el ascendente.

El primer criterio, abarca por lo general los siguientes puntos:

1. Empezar con un pronostico de las condiciones generales económicas, como una base para
2. Determinar el potencial total del mercado de la industria para un producto. Entonces
3. Medir la participación de este mercado que la empresa está obteniendo. Las medidas en los puntos 1 y 2 forman la base para
4. Pronosticar las ventas del producto. El pronostico de ventas, a su vez, es la base para todos los
5. Presupuestos y otros planes de operación en la empresa.

En el criterio “ascendente” la administración genera las estimaciones de la demanda futura en distintos segmentos del mercado o en las diferentes organizaciones unitarias dentro de la empresa. Entonces, la administración simplemente acumula las estimaciones individuales en un pronóstico total.

Las predicciones de la demanda futura del mercado, pueden basarse en técnicas que fluctúan entre las adivinaciones y los métodos estadísticos muy afinados que requieren la ayuda de especialistas.

De tal manera que cuando la empresa realice un análisis de mercado adecuado, además de planes de mercadotecnia, los aplique y los controle, con el objeto de encontrar, la mezcla adecuada, lograra maximizar sus beneficios, involucrando una nueva ideología en los negocios, basada en tres puntos fundamentales:

1. Toda planeación y las operaciones deben estar orientadas al consumidor.

¹⁶ STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGraw-Hill, 1980, Pág. 573.

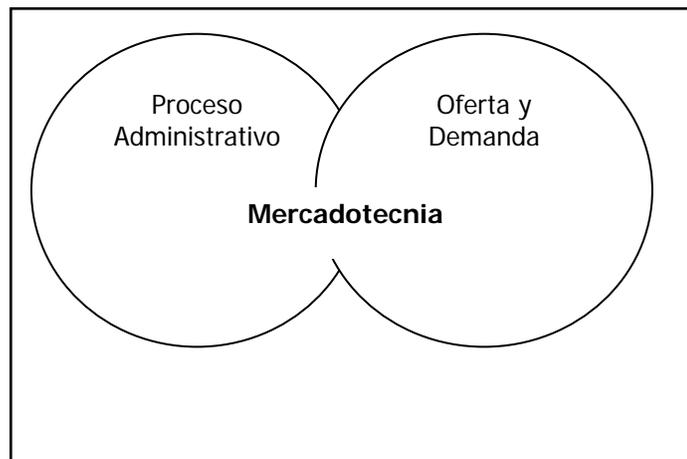
2. Un volumen de ventas con utilidad debe ser el objetivo de la empresa y no el volumen de ventas en sí.
3. Todas las actividades de mercadotecnia en una empresa deben coordinarse con la organización.

En sentido más amplio el concepto de mercadotecnia es una filosofía de negocios que declara que la satisfacción de las necesidades del consumidor justifica, social y económicamente, la existencia de la empresa.

En consecuencia, todas las actividades de la empresa deben dedicarse a investigar qué es lo que quieren los consumidores y entonces satisfacer sus deseos, y así conservar una utilidad a largo plazo. La figura nos muestra la vinculación entre el Proceso Administrativo, La Oferta y Demanda y la Mercadotecnia, como la clave del éxito de una empresa.

Figura 8

Mercadotecnia: Intersección del Proceso Administrativo y la Oferta y Demanda



Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2007

Conclusión: la vinculación, entre el proceso administrativo y la oferta y demanda de bienes, la encontramos en la mercadotecnia; desde el momento en que conocemos las necesidades del consumidor. Por lo tanto una buena estrategia de ventas nos llevara a entregar al consumidor un satisfactor, del cual obtendremos una utilidad, para la empresa. Es así como la empresa conoce la demanda de su producto desde el momento que tiene un registro amplio de sus ventas, planea estrategias para hacer llegar al consumidor lo que desea y logra quedarse en el gusto de estos; cuando además de un producto le venda el gusto por lo que esta comprando, sus ventas crecerán.

6.1 El mercado internacional del chocolate.

El chocolate es un producto por excelencia en el mercado mundial, pues un producto global que se consume en sus diversas variedades, da como resultado que el cacao se haya convertido una materia prima de primera necesidad para las empresas productoras de chocolate.

Por lo que, se vuelve importante saber su origen, características técnicas, la forma de cultivarlo, la producción y las principales empresas que lo consumen.

El Cacao en el Mercado Global.

El árbol de cacao es una planta tropical que crece en climas cálidos y húmedos, concentrándose su producción en una banda estrecha de no más de 20 grados al norte y al sur de la Línea Ecuatorial. Aunque su uso más conocido es como el ingrediente principal del chocolate, existen en realidad cuatro productos intermedios que se derivan del cacao en grano: licor de cacao, manteca de cacao, torta de cacao y cacao en polvo.

Su origen

Se cree que el árbol de cacao es originario de la Amazonía, y que más tarde se extendió a América Central, en especial a México. Las culturas nativas de esta región, por ejemplo los Olmecas y los mayas, ya lo conocían y lo utilizaban, y lo consideraban como "el alimento de los dioses".

En particular, los granos de cacao eran utilizados como moneda por los aztecas quienes también lo disfrutaban como bebida. Cristóbal Colón descubrió el cacao en América, pero el cacao en grano no fue bien acogido en aquel momento en Europa. Unos 20 años más tarde, Hernán Cortés descubrió la bebida amarga consumida por los aztecas y envió los granos de cacao y la receta al Rey Carlos V. Los españoles cambiaron la receta, añadiendo azúcar y calentando los ingredientes para mejorar el sabor.

En 1828 se inventó la prensa para cacao que permitió la extracción de la manteca de cacao. Más tarde (alrededor de 1879), los suizos desarrollaron el chocolate con leche y el chocolate sólido.

Características técnicas

El árbol de cacao, (*Theobroma cacao* L. de la familia Sterculiaceae) es normalmente un árbol pequeño, entre 4 y 8 metros de alto, aunque si recibe

sombra de árboles grandes, puede alcanzar hasta los 10 metros de alto. El tallo es recto, la madera de color claro, casi blanco, y la corteza es delgada, de color café.

El fruto (la nuez de cacao) puede alcanzar una longitud de 15-25 centímetros. Cada fruto contiene entre 30 y 40 semillas, que una vez secas y fermentadas se convierten en cacao en grano. Las semillas son de color marrón-rojizo en el exterior y están cubiertas de una pulpa blanca y dulce.

Para obtener una producción ideal, los árboles de cacao necesitan una precipitación anual entre 1150 y 2500 mm y temperaturas entre 21°C y 32°C.

Existen tres variedades de árboles de cacao. La más conocida es la variedad Forastero, que representa el 90% del cacao producido en el mundo. Se encuentra en África del Oeste y Brasil. El segundo grupo es el Criollo, que produce "cacao fino y de aroma", cultivado principalmente en el Caribe, Venezuela, Nueva Guinea Papua, las Antillas, Sir Lanka, Timor Oriental y Java. Por último, existe la variedad Trinitario, que es un cruce entre el Criollo y el Forastero.

El cultivo

A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, normalmente se llevan a cabo dos cosechas en un año: la cosecha principal y la cosecha intermedia. La cosecha intermedia es en general menor que la cosecha principal, sin embargo, el tamaño relativo varía según a cada país.

Cuadro 5
La cosecha principal y la cosecha intermedia durante el año.

PAIS	COSECHA PRINCIPAL	COSECHA INTERMEDIA
Brasil	Octubre - Marzo	Junio - Septiembre
Camerún	Septiembre - Marzo	Mayo - Agosto
Costa de Marfil	Octubre - Marzo	Mayo - Agosto
Ecuador	Marzo - Junio	Octubre - Febrero
Ghana	Septiembre - Marzo	Mayo - Agosto
Indonesia	Septiembre - Diciembre	Marzo - Julio
Malasia	Septiembre - Febrero	Marzo - Mayo
Nigeria	Septiembre - Marzo	Mayo - Agosto

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004.

Se requieren de 5 a 6 meses entre la fertilización y la cosecha de los frutos. La temporada de cosecha dura alrededor de 5 meses. La cosecha del cacao consiste en cortar los frutos maduros de los árboles, abrirlos (normalmente con un machete) y extraer las semillas de los frutos. Estas semillas se ponen a fermentar

entre 2 y 8 días antes de secarlas al sol. Los granos se ponen luego en sacos y se embarcan.

El cacao se produce típicamente en minifundios o bajo sistemas de agricultura de subsistencia. Sin embargo, en Malasia y Brasil pueden encontrarse plantaciones y fincas. El cacao se debe sembrar en filas, espaciadas entre sí de 3 metros, lo cual da una densidad de alrededor 950 a 1330 árboles/hectárea, dependiendo de la fertilidad de la tierra y del clima.

Antes de sembrar el cacao es necesario sembrar árboles de sombra temporal y permanente de 6 a 9 meses. La siembra del cacao debe realizarse en la primera mitad de la temporada de lluvia para tener suficiente tiempo para que el árbol se establezca antes de la siguiente temporada seca. A pesar de que el cacao madura 24 meses después de la siembra inicial, los árboles llegan a ser productivos únicamente después de cinco años. Los rendimientos son máximos entre el octavo y décimo año, pero se pueden obtener buenos rendimientos durante varias décadas. En condiciones normales, los árboles tradicionales rinden entre 300 y 500 Kg./ha por año. Los árboles híbridos presentan rendimientos mayores, por encima de los 1000 Kg./ha.

Las condiciones climáticas y las enfermedades son los principales factores que afectan la producción. Se estima que hasta un 30% de la producción mundial se pierde debido a las enfermedades. Entre las enfermedades más comunes que afectan al cacao están la podredumbre negra de las nueces del cacao, la escoba de bruja y VSD.

Calidad del Cacao.

Existen dos clases de cacao: el cacao básico y el cacao fino y de aroma. Más del 90% del cacao producido cada año puede considerarse como cacao básico o a granel. El cacao básico procede en su mayoría de África y Brasil, en especial de la variedad forastero. El cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor, buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao.

Los Estándares Internacionales para Cacao requieren que el cacao de calidad negociable sea fermentado, completamente seco, libre de granos con olor a humo, libre de olores anormales y de cualquier evidencia de adulteración. Debe encontrarse razonablemente libre de insectos vivos, de granos partidos, fragmentos y partes de cáscara y razonablemente uniforme en tamaño.

En todo el mundo, los estándares contra los cuales se mide el cacao son los del cacao de Ghana. El cacao se clasifica sobre la base de la cuenta de los granos

defectuosos en la prueba de corte. Los granos defectuosos no deben exceder los siguientes límites:

Cuadro 6
Clasificación del cacao en grano

GRADO I	GRADO II
Granos mohosos, máximo 3%	Granos mohosos, máximo 4%
Granos pizarrosos, máximo 3%	Granos pizarrosos, máximo 8%
Granos planos, germinados, o dañados por insectos máximo en total 3%	Granos planos, germinados, o dañados por insectos máximo en total 6%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004.

Sectores de utilización

A partir de las semillas del cacao se obtiene el cacao en grano, los cuatros productos intermedios (licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo) y el chocolate. A pesar de que el mercado de chocolate es el mayor consumidor de cacao en términos de equivalente en grano, productos intermedios tales como el cacao en polvo y la manteca de cacao son utilizados en diversas áreas.

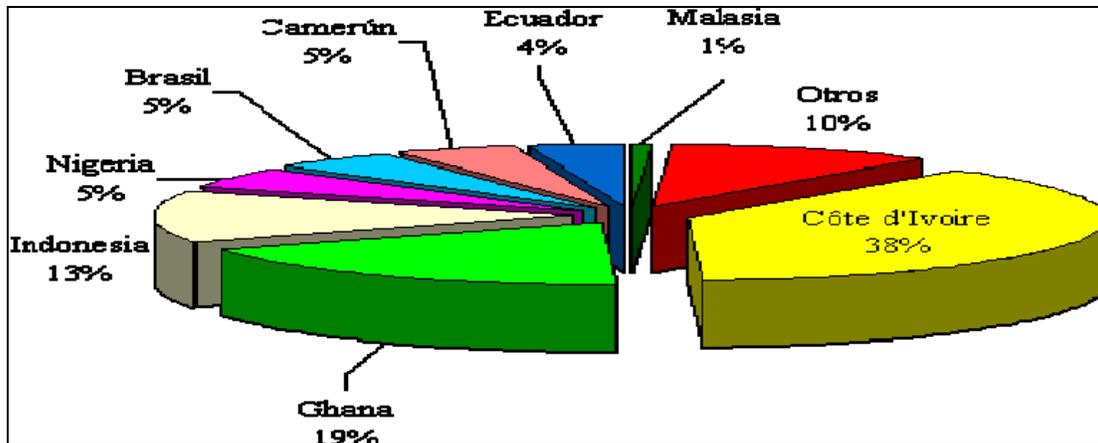
El cacao en polvo se usa esencialmente para dar sabor a galletas, helados, bebidas y tortas. Además de su utilización para dar sabor, se emplea también en la producción de coberturas para confitería y en postres congelados. El cacao en polvo lo consume también la industria de bebidas, por ejemplo en la preparación de batidos de chocolate.

Además de los usos tradicionales en la producción de chocolate y confitería, la manteca de cacao se utiliza también en la producción de tabaco, jabón y cosméticos. En medicina tradicional es un remedio para las quemaduras, la tos, los labios secos, la fiebre, la malaria, el reumatismo, las mordidas de culebra y otras heridas. Se dice que es antiséptico y diurético.

La Producción

El cacao se cultiva principalmente en África del Oeste, América Central y Sudamérica y Asia. Según la producción anual los ocho países principales productores en el mundo son (en orden descendente): Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Malasia. Estos países representan el 90% de la producción mundial.

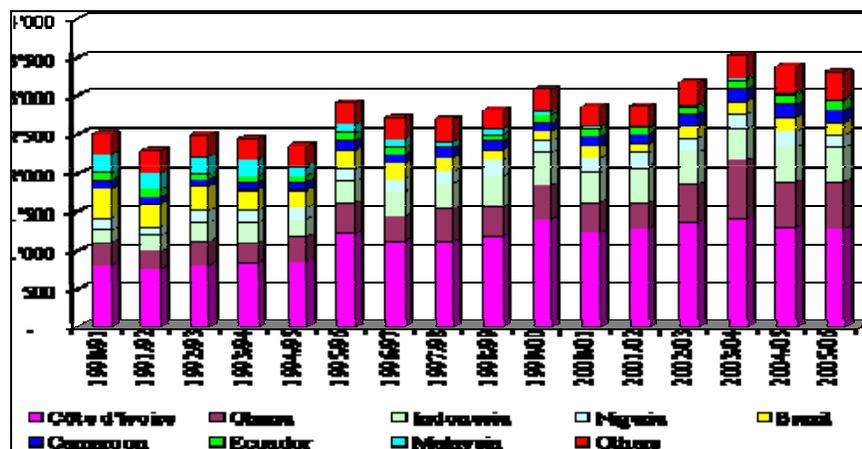
Grafica 1
Principales países productores de cacao (previsiones para el año agrícola 2005/06)



Fuente: UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004.

A principios de los años setenta la producción se concentraba en Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Brasil. Sin embargo, en la actualidad la producción se ha extendido hacia áreas como la región del Pacífico, donde ciertos países como Indonesia que ha crecido de forma espectacular su producción.

Gráfica 2
Producción mundial de cacao en grano (en miles de toneladas)



Fuente: UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004.

A pesar de que en 2002 los conflictos sociales y militares en Costa de Marfil, causaron alzas sin precedentes en el mercado de futuros que cotiza en Nueva York, generando la preocupación por un menor flujo de exportaciones por parte del principal exportador a nivel mundial, lo que ocasiono que el sector industrial y manufacturero anticipara sus compras, mientras que los especuladores impulsaron aún mas el mercado.

Las principales empresas manufactureras elevaron sus precios al consumidor dada la expectativa de un mayor déficit en la producción mundial y menores niveles de

calidad. De hecho la firma Nestlé estableció un alza de 4.5% en el mercado suizo, mientras que la compañía danesa Droste sustento un aumento de 4% desde principios de 2003.

A principios de 2002 el contrato mas cercano se ubicaba en 1,294 dólares por tonelada de la producción, en octubre se disparó a 2,338 dólares nivel que represento un incremento de más de 200% con respecto al año anterior.

A finales de este mismo año las cotizaciones permanecieron por arriba de los 2,000 dólares por tonelada debido a que la guerra civil en Costa de Marfil empeoraba y las fuerzas rebeldes se opusieron a cualquier negociación con las autoridades gubernamentales hasta que no se cumplieran sus peticiones políticas.

En este sentido, los compradores estuvieron preocupados por la disponibilidad del producto y los precios de futuros se elevaron a 2,400 dólares por tonelada.

Aparentemente los conflictos en Costa de Marfil no afectaron, el levantamiento de la cosecha ni las entregas del producto a los principales puertos, lo cual provocó una regresión considerable en las cotizaciones, mismas que siguen registrando un alto grado de volatilidad. Pero la correduría ED & FMAN a pesar de la situación proyecta que la producción tendría un ligero incremento de 8% con respecto a 2001 a un nivel de 3 millones de toneladas, siendo la mayor producción en Ghana, Indonesia y Nigeria recompensaría las reducciones de Costa de Marfil; lo cual genero que los productores no abandonaran sus cultivos.

Actualmente según estimaciones de la Organización Internacional del Cacao, la producción mundial del año agrícola 2004/05 fue de 3.29 millones de toneladas, cifra que mostró una reducción de 6.6% con relación a 2003/04 debido a los ajustes en la producción de Costa de Marfil y Ghana.

Sin embargo, la molienda, principal indicador de consumo, aumentó 3% igualándose al volumen de producción. En consecuencia, la oferta mundial registró un déficit de 42,000 toneladas. En 2003/04, el mercado tuvo un excedente de 284,000 toneladas y los inventarios finales se calcularon en 1.44 millones de toneladas, 2.8% menos que el año anterior.

Hoy en día la producción en la región oeste de África se redujo un 10% durante 2004/05 y la mayor parte de ese ajuste correspondió a Ghana y Costa de Marfil, este último obtuvo una cosecha de 1.27 millones de toneladas, a comparación de 1.38 millones del año anterior.

Ghana por ejemplo, registró una caída de 22% en su producción con un volumen de apenas 581,000 toneladas resultado de condiciones climáticas adversas. Siendo Indonesia quien mantuvo una oferta relativamente estable en los últimos dos años

con una cifra de 472,000 toneladas en 2004/05. Por el contrario, Camerún elevó su producción a más de 187,000 toneladas, de las 163,000 toneladas reportadas el año anterior. Sumándose Brasil quien tuvo un ligero aumento en su cosecha a 170,000 toneladas y la producción de Ecuador permaneció en 105,000 toneladas.

El Consumo

A pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate. El volumen de la molienda tendió a incrementarse sobre todo debido a la baja de los inventarios de productos derivados, aunque la magnitud del incremento dependería de la demanda subyacente de polvo y manteca de cacao que para el año 2002 se calculaba un alza del 5%, es decir 2.99 millones e toneladas.

Las perspectivas de consumo para 2003 no era muy optimistas, pero los precios del cacao en polvo se triplicaron, mientras la demanda podía verse afectada por el encarecimiento del chocolate y el uso de productos equivalentes a la mantequilla de cacao en Europa.

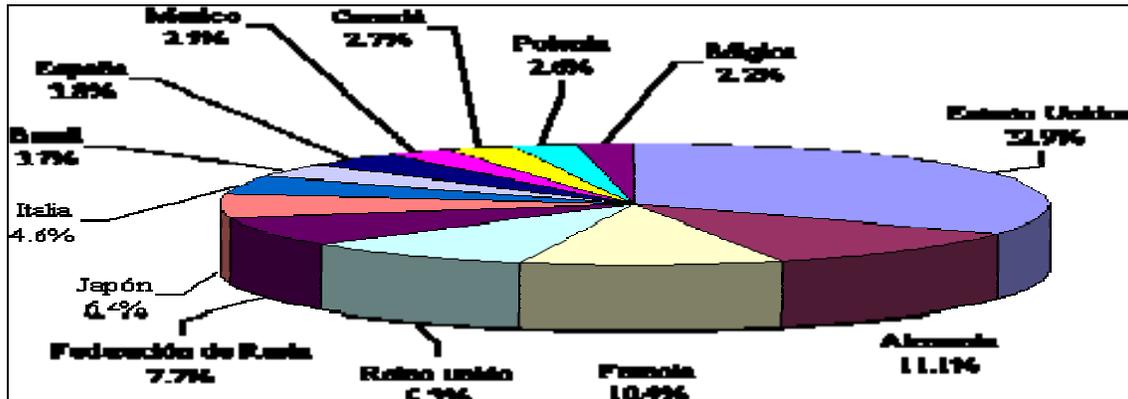
Cabe mencionar que en Costa de Marfil las entregas a los puertos ascendieron a más de un millón de toneladas entre octubre de 2002 y marzo de 2003. la cifra es importante considerando los problemas de seguridad que en ese país existían desde septiembre de 2002.

En el caso de Ghana la cosecha principal se calculo en alrededor de 400,000 toneladas, gracias al apoyo gubernamental para el control de plagas que hubiese limitado el sano crecimiento de los cultivos. En cambio en Indonesia la falta de humedad entre julio y octubre de 2002 provoco un rendimiento muy bajo, por lo que las ventas al exterior cayeron en un 17% durante el periodo octubre-marzo de este año.

Sin embargo la presencia de lluvias en noviembre generaron una recuperación en los cultivos, lo cual anticipaba que, finalmente, la producción rebasaría los niveles del año anterior, ubicándose en 485,000 toneladas. Teniendo como consecuencia, que las exportaciones crecerían en un 30% entre abril y septiembre de 2003.

El siguiente gráfico representa los principales consumidores de cacao, basado en el consumo doméstico aparente de cacao, que se calcula sumando las moliendas a las importaciones netas de productos de cacao y de chocolate en equivalente en grano.

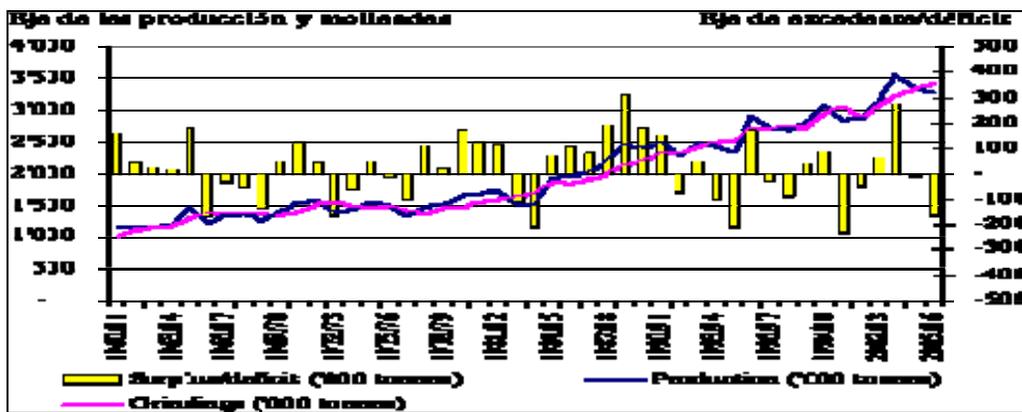
Grafica 3
Principales países consumidores en 2004/05



Fuente: UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004

Tomando en cuenta las estadísticas de los últimos 30 años, se puede ver que con la excepción de ocho años, la oferta de cacao ha sido superior a la demanda. El siguiente gráfico presenta el balance de producción y consumo de cacao de los últimos 30 años, considerando a las molindas como demanda primaria de cacao en grano.

Grafica 4
Producción mundial de cacao en grano, molindas y balance oferta/demanda de 1960/61 a 2004/05



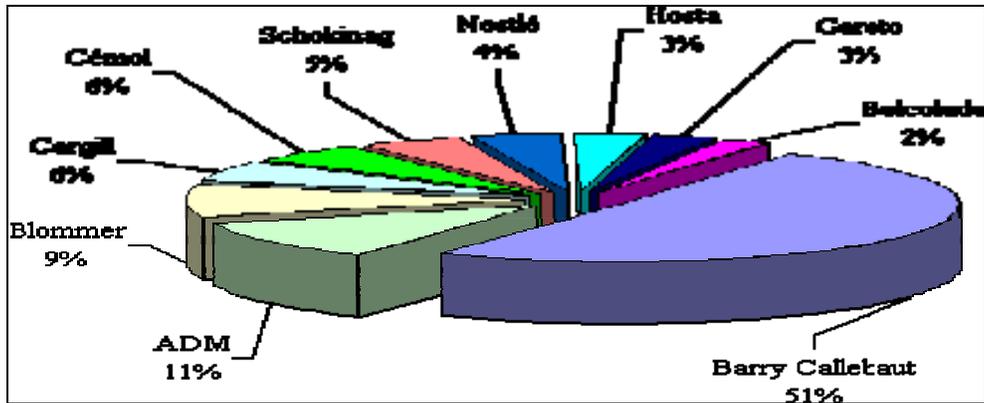
Fuente: UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004.

Empresas a nivel mundial.

Los principales productores y distribuidores de productos de cacao y chocolate para la confitería de chocolate y otras industrias de alimentos son: Cargill, Archer,

Daniel's Midland y Barry Callebaut. Algunas empresas más pequeñas en la misma línea de producción son: Schokinag Schokolade Industrie, Guttard Chocolate Company, Blommer chocolate Company y World's Finest Chocolate. El mercado de la fabricación industrial de chocolate esta muy concentrado, como se puede ver sobre el gráfico debajo, Barry Callebaut tiene más del 51 % del mercado.

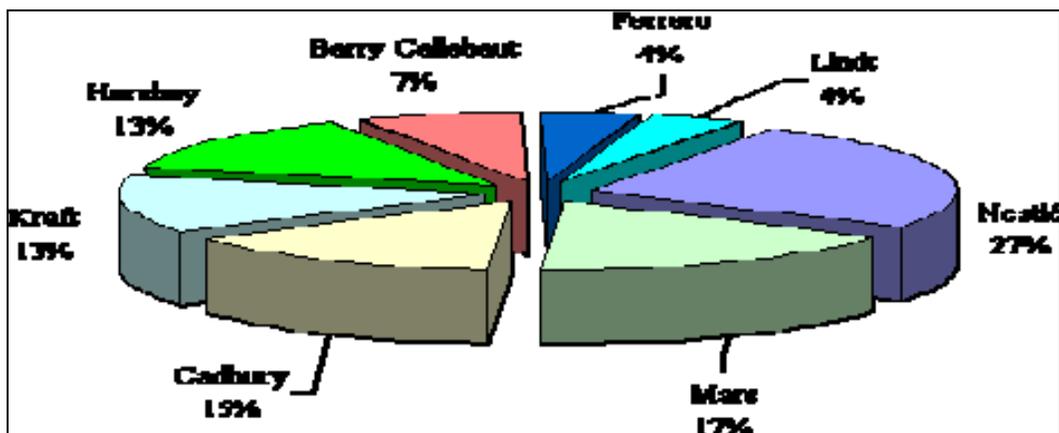
Grafica 5
Principales empresas para la producción de chocolate industrial y especializado en 2003



Fuente: UNCTAD basado según información da Barry Callebaut, 2005.

Grandes empresas internacionales en el sector de la agroindustria tales como Nestlé, Mar's, Hershey's, Foods, Kraft y Cadbury's dominan en el área de la gran distribución de chocolate para consumo general.

Grafica 6
Principales empresas para la producción de chocolate alimentario en 2003

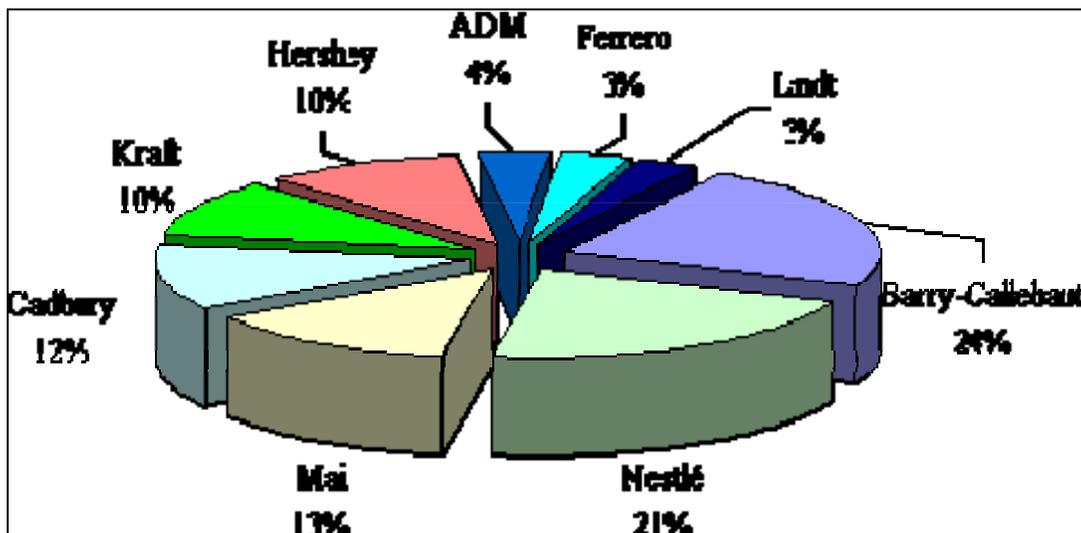


Fuente: UNCTAD basado según información da Barry Callebaut, 2005.

Es interesante tener en cuenta que el mercado de la fabricación del chocolate industrial y alimentario este concentrado también. En efecto, si se añaden las

cuotas de mercado de las tres primeras empresas, se obtiene 58 % de la totalidad del mercado.

Grafica 7
Principales empresas para la fabricación del chocolate industrial y alimentario en 2003



Fuente: Elaboración propia UNCTAD basado según información da Barry Callebaut, 2005.

Las principales empresas productoras de chocolate de alta calidad y prestigio son Lindt, Nestlé, Peter's Chocolate Company y Valrhona.

Tecnología a Nivel Internacional.

La transformación del cacao y la producción de chocolate son dos procesos diferentes que, aunque ligados, requieren diferentes procedimientos para obtener los productos finales. La transformación de cacao significa básicamente convertir el cacao en grano en cacao sin cáscara, licor, manteca, torta y polvo.

La fabricación de chocolate incluye la mezcla y refinado del licor de cacao, la manteca de cacao y otros ingredientes tales como la leche y el azúcar. Para poder iniciar la transformación de los granos, se debe limpiar minuciosamente toda sustancia exterior. Los granos pueden ser tostados con o sin la cáscara.

En general los fabricantes de chocolate prefieren tostar los granos antes de extraer la cáscara, mientras que los transformadores de cacao prefieren tostar el grano sin cáscara.

Una vez tostados los granos y la cáscara extraída, se muele el cacao sin cáscara hasta obtener una pasta que se conoce como licor de cacao. El licor de cacao que se destina a la transformación en manteca de cacao y torta se refina hasta obtener partículas muy pequeñas, mientras que si su destino es la fabricación de chocolate no es necesario molerlo tan finamente. El licor debe pasar por unas prensas hidráulicas que extraen un porcentaje de manteca de cacao, dejando atrás la torta de cacao.

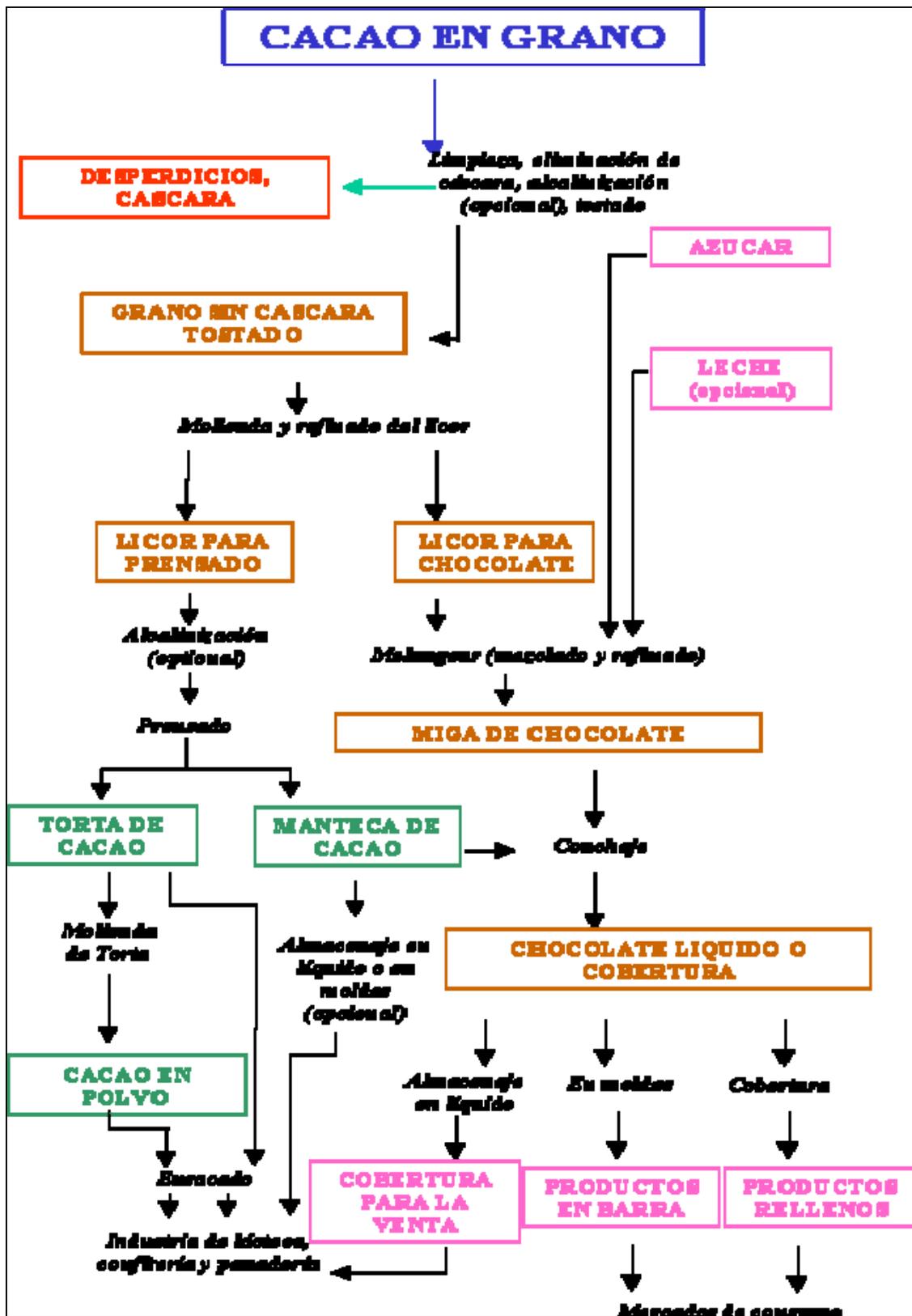
La torta de cacao se muele hasta obtener un polvo fino se utiliza principalmente en la industria de la confitería y la panadería. La manteca de cacao se utiliza en la fabricación de chocolate, mezclándose con licor de cacao y azúcar. Una vez combinada, se vierte esta mezcla dentro de grandes agitadores llamados *conches*, que la remueven a altas temperaturas. Este proceso alisa las partículas y puede tomar entre algunas horas y tres días.

El chocolate líquido obtenido será utilizado por la industria de confitería, de panadería o de productos lácteos o será convertido en barras para la venta en el mercado.

A principios del siglo XIX el holandés Conrad Johannes van Houten inventó el proceso de prensado del cacao para obtener la manteca y el polvo de cacao, así como la alcalinización para neutralizar los ácidos (que degradan el sabor), y para mejorar el color del polvo y su disolución en el agua. Desde entonces el procedimiento ha permanecido prácticamente inalterado, con escasa evolución en la tecnología aplicada.

El siguiente cuadro muestra el proceso de elaboración del chocolate a nivel internacional, que es prácticamente el mismo en nuestro país.

Cuadro 5
Proceso de elaboración del chocolate



Fuente: UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao, 2004.

6.2 Historia del chocolate en México.

Antecedentes históricos

Para poder entender el origen y desarrollo de la industria del chocolate en México es conveniente iniciar conociendo la materia prima principal para fabricarlo: “*el cacao*”. El cacao es ejemplo de una milenaria tradición agrícola en Mesoamérica, pero también de la generosidad de la tierra que en México se cultiva y que lo produce quizá desde mucho antes de la era cristiana. Sus primeras huellas arqueológicas, fechadas en 464 d.C. y encontrados en Río Azul, frontera entre México y Guatemala, demuestran que nuestros ancestros mayas fueron los grandes difusores del *kakaw* en la antigüedad.

No se sabe desde cuando el hombre comenzó a conocer y a explotar el cacao, pero sí que la domesticación de los cacaoteros ocurrió en las zonas sureñas del área cultural conocida como Mesoamérica. “Entre los restos de la cultura Olmeca, que floreció en las costas de Tabasco desde el siglo XV a. C. hasta principios de nuestra era, no se han encontrado indicios seguros del uso del cacao, aunque es posible que los olmecas lo hayan conocido. Se ha sugerido que la palabra cacao proviene del idioma protomixezoqueano, que se remonta a la época olmeca, pero no se han encontrado evidencias arqueológicas que demuestren de manera categórica la relación entre el cacao y la cultura olmeca.”¹

“La familia del cacao se halla en estado natural desde las cuencas del Amazonas y el Orinoco, en América del Sur, hasta las regiones centrales de Costa Rica, en Centroamérica, por lo que no ha sido posible determinar su origen. El hecho de que existan mas variedades de esta planta en la región noroccidental de la selva amazónica, ha llevado a concluir que en ese territorio se inició su desarrollo hace unos cuatro mil o cinco mil años. De ahí comenzaron a emigrar hacia el norte diversas especies de cacao, las más resistentes lograron cruzar el estrecho de Panamá y se ambientaron a la ecología centroamericana.”²

Aun no se sabe cuándo empezó el hombre a conocer y explotar el cacao, pero sí que la domesticación de los cacaoteros ocurrió en las zonas sureñas del área cultural conocida como Mesoamérica. Entre los restos de la cultura olmeca, no se han encontrado indicios seguros del uso del cacao, aunque es posible que los olmecas lo hayan conocido. La única huella arqueológica encontrada más antigua, es una vasija en la tumba 19 de Río Azul, ciudad situada cerca de la unión de las actualmente fronteras de México, Belice y Guatemala, fechada en el año 465 d.C. y se dice que en su interior fueron hallados restos de una bebida de cacao y en su exterior dos símbolos fonéticos que representan la palabra kakaw.

¹ COE, Sophie y Michel, La verdadera historia del chocolate, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.

² Chapa Martha, Chocolate Regalo del Edén, Gobierno del Estado de Tabasco, México, 2003.

El cacaotero, árbol que produce el cacao, crece en tierras cálidas. En nuestro país se cultiva en los estados de Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Guerrero, Michoacán y Veracruz. Necesita una sombra que lo resguarde, por lo que es necesario plantar cerca de él un árbol de mayor tamaño que le de sombra, para que el sol de las tierras tropicales no lo quemé.

El fruto del cacao crece en el tronco y en las ramas gruesas del árbol, pegado a ellos y casi desde el suelo. Es una especie de mazorca de forma alargada y abombada, con los gajos que contienen las almendras o semillas; su color varía, y puede ser verde, naranja, amarillento, café rojizo o anaranjado.

El interior del fruto es carnoso y las semillas o almendras están cubiertas por una pulpa gruesa, blanca y dulce que es comestible, pues contiene los azúcares necesarios para obtener una buena fermentación y así preparar bebidas de magnífica calidad.

El cacao contiene gran cantidad de grasa, cuya virtud es la de no arranciarse, por lo que permanece fresca por largo tiempo y no requiere de la adición de conservadores especiales para su preservación.

Según Francisco Hernández (botánico y médico personal de Felipe II de España), en el siglo XVI se conocían cuatro especies de cacao, las cuales en número cuidadosamente por orden y tamaño:

1. Quauhcacahuatl
2. Mecacahuatl
3. Xochicacahuatl
4. Tlacacahuatl: cacao humilde, el más pequeño.

“Él señalaba que todos los cacaos tenían las mismas propiedades, pero que para la bebida empleaban de preferencia el tlacacahuatl. Los otros se usaban esencialmente como moneda, y para lo mismo servía el fruto del quauhpatlachitli denominado cacao de los pobres, ya que con él se daban limosnas.”³

Lo cual le dio al cacao un doble uso, lo que permitió que el grano se almacenara y tan solo en las bodegas del tlatoani había 40 mil cargas; considerando que la carga constaba de 24 mil almendras de cacao, estas sumarían 96 millones de granos, lo cual indica su importancia en la economía del imperio azteca.

“Francisco Cervantes de Salazar, quien llegó en 1551 a la Nueva España y en 1558 fue nombrado Cronista de la Ciudad de México, decía que los cacaos se contaban de la siguiente manera: la base era el número veinte; así, un tzontli equivalía a

³ BENÍTEZ, Ana María, Del cacao al chocolate, Ed. Clío, México, 1998. Pág. 36.

veinte por veinte, que daban como resultado 400. Veinte tzontlis eran igual a un xiquipilli, y tres xiquipillis formaban una carga, la cual por consiguiente constaba de 24 mil almendras. Como esta cuenta era muy difícil de controlar, prestándose a muy malos manejos entre los españoles, se prohibió por orden del cabildo en 1537.”⁴

Tal riqueza inspiró una gran codicia entre los conquistadores y según Fray Juan de Torquemada, la bodega de Moctezuma II fue objeto de un gran saqueo. También se hacían fraudes con el cacao. Fray Bernardino de Sahagún en su historia de las cosas de la Nueva España, dice que: “El que es buen tratante en esa mercadería las almendras que vende son tan gordas, macizas y escogidas y vende cada cosa por sí, aparte las que son gordas y macizas y aparte las que son menudas y como huecas o quebradas y aparte ripio de ellas.”⁵

El nombre científico del cacao es Theobroma y se lo dio Carl von Linné, el más celebre botánico del siglo XVIII, de nacionalidad sueca. Esta palabra latina significa “comida de los dioses” y hay quien asegura que siendo Linné tan adicto al chocolate, debe de haber estado tomando una taza espumosa de esta bebida cuando así lo llamo. Afirma Linné que el cacao pertenece a la clase Poliandrophia decandra, según el sistema de clasificación que él estableció.

A la llegada de Hernán Cortés ya se cultivaba desde hacía mucho tiempo, probablemente desde los olmecas, los mayas y los toltecas, de una manera ordenada y sistemática. Cuándo y cómo apareció el chocolate es difícil de determinar con exactitud. Se sabe que el nombre tiene origen azteca, pero el chocolate de nuestros días no tiene nada que ver con el que tomaban los indígenas mexicanos a la llegada de los españoles, más que en su componente básico, el cacao.

La causa era que en aquellos tiempos todavía no se conocía el azúcar, que fue llevada por los españoles a América en el segundo viaje de Colón en 1493, procedente de Granada y Canarias. Hasta entonces, la función edulcorante correspondía a la miel.

El primer contacto del mundo occidental con el cacao se remonta al año 1502, cuando Cristóbal Colón, en su cuarto viaje a las Islas Occidentales –como al principio se llamó América–, desembarcó en la isla de Guanani, situada frente a las costas de Honduras en el Caribe. El jefe indígena de la isla le obsequió con lo mejor de sus pertenencias.

⁴ BENÍTEZ Ana María, Del cacao al chocolate, Ed. Clío, México, 1998. Pág. 38.

⁵ BENÍTEZ Ana María, Ibid. ... Pág. 39.

Entre los regalos figuraban unas nueces ovaladas de color oscuro, con las que le explicó que se preparaba una bebida que confería gran vitalidad y energía. Lo más probable es que Colón, que murió sin saber que había descubierto un nuevo continente, muriese también sin haber probado nunca el sabor del cacao.

Hasta 1519, con la llegada de Hernán Cortés a México, no se puede hablar del verdadero descubrimiento del cacao por los españoles. Antes de esto existía entre los aztecas dos formas de hacer el chocolate, que correspondían a las distintas clases sociales: nobles y plebeyos. La aristocracia preparaba su chocolate añadiendo al cacao, vainilla, pimienta y una planta, cuyo fruto era de sabor muy fuerte, llamada *macazuchil*. Además se podían añadir otros componentes de acuerdo con los gustos del preparador o del consumidor.

El pueblo se limitaba a mezclar el cacao con harina de maíz para darle espesor y aumentar su volumen. Desde el principio –en que el chocolate se tomaba únicamente como bebida– se mantuvieron largas polémicas sobre la temperatura a la que se debía servir: caliente, templado o frío.

Otra discusión se centró en cuáles eran las mejores horas para beberlo, por ejemplo los aztecas lo tomaban después de las comidas. Algunos defendían que todas las horas eran buenas. Con el tiempo la costumbre lo ha ido desplazando a las horas del desayuno y de la merienda.

El paso del cacao al chocolate fue fruto de diversos tanteos y pruebas y muchas las personas involucradas en el proceso. En cuanto a la unión del cacao con el azúcar se debió sin duda a una inspiración divina, sobre todo si tenemos en cuenta que la literatura nos cuenta que esta fórmula tuvo su origen en un convento de religiosas.

Especies de Cacao en México

En nuestro país crecen y se cultivan siete especies principales de cacao, de las cuales se obtienen diferentes almendras que se destinan a diferentes tipos de consumo. Estas especies se conocen como:

Cuadro 5 **Especies de cacao en México**

1. <i>Theobroma ovalifolium</i> , llamado comúnmente cacao de Tabasco o criollo
2. <i>Theobroma angustifolis</i> , conocido también como Soconusco
3. <i>Theobroma pentagonum</i> o cacao lagarto, de rendimiento escaso pero de buena calidad.
4. <i>Theobroma bicarpum</i> -Berm, conocido vulgarmente como cacao naranjo
5. <i>Theobroma bicolor</i> pataste, llamado así porque lo cubre una cáscara de color café y la almendra es blanca.
6. <i>Theobroma</i> de Ceylán o cacao de Ceylán, híbrido de criollo y forastero, variedad resistente a las enfermedades y sumamente adaptable al suelo.

7. Cacao forastero, que es una variedad más vigorosa y menos exigente en su cultivo que el criollo, en lo que se refiere a las condiciones de suelo, clima y exposición al sol, por lo que su cultivo es de menor dificultad y por lo tanto más extendido. Sin embargo, el cacao forastero siempre debe injertarse con cacao criollo, pues de otra almendra su calidad es ínfima. Hay cacaos dulces y los hay amargos. Los amargos son de color púrpuro y los dulces de un color marrón claro.

Fuente: Del Cacao al Chocolate; Benítez, Ana María; Editorial Clío, Pág. 17.

El cacao es quizás el fruto más aceptado internacionalmente que México ha dado al mundo y del que, generosamente, los aztecas no ocultaron información alguna a los investigadores y cronistas españoles interesados en nuestras cosas durante la época virreinal.

Su nombre ha suscitado el interés de reconocidos investigadores que con el afán de aclararlo han publicado minuciosas observaciones. “El ingeniero Luis Azcue y Mancera, en su monografía *El chocolate*, señala que “se supone que el nombre de chocolate que daban los mexicanos a la bebida o infusión de cacao, de la cual nosotros hacemos el chocolate, se formó de *choco*, que en antiguo significaba cacao; y *late*, agua, es decir, chocolate en agua”.⁶

Sin embargo el lingüista den Luis Cabrera, en su Diccionario de aztequismos, lo llama cacahuate. Fray Alfonso de Molina, quien llegó a la Nueva España en 1531, define esta palabra en su Vocabulario y arte de lengua mexicana y castellana como “grano de cacao”, explicando que la palabra cacahuate aplicada al cacahuate acaba de convencer del origen azteca (náhuatl) de este vocablo”.⁷

No podemos dejar de mencionar que cualquiera que sea su significado, las raíces viajan y a la vez persisten. La palabra xocoatl, castellanizada como “chocolate”, esta vigente en varios idiomas: en francés chocolat, en italiano ciocolate, en catalán xocolato o xocolata, en alemán schokolade, en inglés chocolate y en otros más donde curiosamente conserva su raíz.

Lo que es definitivo es que el chocolate se conoció en Europa gracias a Hernán Cortés, quien lo envió como tributo a España, explicando sus usos y la importancia que tenía en Tenochtitlán.

Usos Medicinales y religiosos

El cacao y sus productos tenían gran importancia mágica y religiosa para los pueblos mesoamericanos, en cuyos rituales aparecen con muy distintos significados. En el ritual maya, la mazorca y la bebida de cacao simbolizaban el corazón y la sangre, elementos necesarios para preservar el equilibrio cósmico.

“Según la mitología maya, el cacao tuvo un origen divino: Xmucane, uno de los dioses creadores, inventó nueve bebidas que alimentaron y formaron a los

⁶ BENÍTEZ, Ana María, Del cacao al chocolate, Ed. Clío, México, 1998. Pág. 38.

⁷ BENÍTEZ, Ana María, Ibíd. ...pág. 40.

hombres, de las cuales tres se elaboraban con cacao y maíz; además, el descubridor del uso del cacao y del algodón habría sido Hunahpu, uno de los gemelos divinos.”⁸

Por lo que entre los pueblos mayas era común ofrecer a los dioses cacao, balché y copal, artículos ceremoniales controlados por la casta sacerdotal. En la ceremonia en que se invocaba la lluvia se enterraban granos de cacao en las cuatro esquinas del recinto, como regalo a todos los chaqués (dioses proveedores de la lluvia); asimismo se ofrecía cacao al Mam (deidad rectora de los días aciagos) para aplacar su ira.

También era muy importante la fiesta que los comerciante realizaban durante el mes *muan* en honor de su dios patrono, Ek Chuah, que por extensión también lo era del cacao; esta celebración se realizaba en alguna plantación donde se sacrificaba un perro manchado del color del grano, el cual se ofrendaba junto con plumas e incienso.

“La religión mexicana remitía el origen mítico del cacao al dios Quetzalcoatl, quien lo había traído a la tierra para cultivarlo en su jardín divino de Tula; pero tras embriagarse por engaños del brujo Tezcatlipoca había huido hacia el Oriente, convirtiendo sus plantas de cacao en mezquites”.⁹

Este grano desempeñaba un papel fundamental precisamente durante las honras a Yacatecuhtli: en las festividades del mes panquetzalitzli y del día nahui ehécatl (4 viento), los comerciantes sacaban sus ofrendas de cacao, vasijas y tapaderas de concha de tortuga y las compartían con sus convidados. También estaba presente en los entierros de los señores principales, así como en las celebraciones por la coronación de un nuevo tlatoani o la conquista de nuevos territorios.

Tal vez muchas de las propiedades mágicas atribuidas al cacao se daban a su extraordinaria capacidad energética. En primer lugar, se pensaba que era el más completo de los alimentos: “Esta bebida es el más sano y sustancioso alimento de cuantos se conocen en este mundo, pues el que bebe una taza de ella, aunque haga una jornada, puede pasarse el día sin tomar otra cosa” decía el conquistador anónimo. Además, se le atribuían cualidades asombrosas, también relacionadas con su contenido energético, según comenta Gonzalo Fernández de Oviedo: “E dicen los indios que el que ha bebido cacao en ayunas, que aunque aquel día le pique una víbora o culebra venenosa ningún peligro de muerte corre.”¹⁰

⁸ STRASSBURG, Horst; *Chocolates exquisitos*; Panamericana Editorial; Bogotá, Colombia; 2002.

⁹ CHAPA, Martha; *Chocolate regalo del Edén*; Gobierno del Estado de Tabasco; México, 2003. Pág. 96.

¹⁰ COE, Sophie y Michel, *La verdadera historia del chocolate*, México, FCE, 1999. Pág. 142.

El cacao formo parte importante de la herbolaria prehispánica. Por su contenido energético, se les daba a las personas tísicas y extenuadas para que se recuperaran y también se usaba para tratar algunas enfermedades del hígado. Las recetas medicinales que lo contienen son numerosas y cubren una amplia gama de enfermedades: son semillas de hule disueltas, se utilizaba para combatir la disentería; con chile se le consideraba eficaz contra algunos desórdenes gastrointestinales y combinado con algunos hongos y hierbas se utilizaba para atacar fiebres y expectoraciones anormales.

El aceite de cacao, que se obtenía cociendo la pasta de este grano en una vasija, se usaba para curar heridas y grietas en la piel. Por ultimo, la manteca de cacao tenía aplicaciones medicinales en la atención de heridas y el cuidado del cutis, al igual que cosméticas: los indígenas centroamericanos acostumbraban mezclarla con axiote y untársela en el rostro para producir un vivo color rojo, pensando además de que se procuraban así cierta protección contra el sol.

De tal manera que el cacao formaba parte de casi todos los aspectos de la vida en las diversas sociedades de Mesoamérica: era alimento nutritivo y completo, artículo de gran importancia económica, codiciado símbolo de posición social, eficaz medicina y un medio de comunicación con las deidades. Después de la conquista española, las bebidas de cacao perdieron mucho de su significado simbólico por todas las clases de la sociedad novohispana.

El descubrimiento del cacao en la época colonial

Entre el descubrimiento del cacao en México y Centroamérica y la popularización del chocolate en todo el mundo, transcurrieron al menos tres siglos en que las distintas naciones europeas adoptaron y transformaron paulatinamente este producto. Se dice que el primer encuentro entre el hombre europeo y el cacao se dio en 1502, durante el viaje de Cristóbal Colón al Nuevo Mundo, cuando un buque capitaneado por Bartolomé Colón se topó con los alrededores de la isla de Cuanaja, con una canoa de comerciantes mayas, que transportaban gran cantidad de cacao que adquirieron los españoles en ese momento.

Cuando los exploradores españoles conocieron los cacaotales de Nicaragua y Honduras, además de las formas en que los indígenas usaban el cacao, cuando llegaron a Centroamérica. Las primeras noticias de su paulatino descubrimiento en lo que ahora es México corresponden a la llegada de Hernán Cortes a la región de Tabasco. En marzo de 1519, Cortés y sus tropas fueron sitiadas cerca de Cintla, en unas huertas de cacao; meses después, los conquistadores entraron en Zempoala -lo que hoy es Veracruz- y fueron testigos del recibimiento que el cacique del lugar dispuso a los recaudadores de tributos del imperio mexica.

Cuando los españoles y los tlaxcaltecas se encontraban en Cholula, el tlatoani Motecuhzoma, intentando averiguar si Cortes y sus hombre eran dioses, les envió como regalo grandes cantidades de cacao, suponiendo que si lo eran rápidamente lo reconocerían. Los conquistadores tuvieron la oportunidad de tomar la bebida realizada con cacao que los refrescó y agradó y Cortés solo dijo: "...cierto brebaje que ellos (los indígenas) beben."¹¹

Al continuar las tropas su camino hacia Tenochtitlán, se sorprendieron al llegar al mercado de Tlatelolco pues se encontraron con que el cacao era utilizado como moneda, pero los impresiono aun más la manera en que servía a Motecuhzoma durante sus comidas:

"Tenían –dice Bernal- en unas copas como a manera de copas de oro fino cierta bebida hecha del cacao; decían que era para tener acceso con mujeres, y entonces no mirábamos en ello, mas lo que yo vi que traían sobre cincuenta jarras grandes, hechas de buen cacao, con su espuma, y de aquello bebían..."¹²

Al saberse enterado del valor económico y simbólico del cacao, Cortés trató de controlar alguna región productora, obligando a Motecuhzoma a prepararle una estancia en Malinaltepec, actualmente el Estado de Guerrero; para que la Corona española se beneficiara de sus minas y sus dos mil cacaoteros.

Tras someter al imperio mexicana, los conquistadores lograron dominar las costas de Oaxaca y Guerrero, dos de las más importantes regiones productoras de cacao, pero aún quedaba fuera de la jurisdicción maya. Enviando entonces a Pedro de Alvarado a conquistar el Soconusco y a Cristóbal de Olid a Guatemala y Honduras; logrando el primero el objetivo pero el segundo conspiro contra Cortés tras las campañas en Honduras, obligándolo a realizar una expedición a las zonas de mayor producción de cacao: Chontalpa, Xicalango y Acalan, en el actual Tabasco, así como en el Petén y la costa norte de Honduras. Allí el capitán general advirtió la riqueza que podía traer el cultivo del cacao y se relaciono con muchos comerciantes itzaes, quienes le juraron sumisión.

Al haberse consolidado la conquista de los principales señoríos mesoamericanos, los españoles comenzaron a sentar las bases de una nueva sociedad. En este proceso aceptaron ciertos bienes culturales de los rublos dominantes, como el cacao, que no solo adoptaron sino que lo dieron a conocer en Europa: en 1528, Cortés llevó a España muestras de cacao y enseñó a los reyes la forma de prepararlo.

Situación de la producción.

¹¹ CHAPA, Martha; Chocolate regalo del Edén; Gobierno del Estado de Tabasco; México, 2003. Pág. 101

¹² CHAPA, Martha; Ibid.; México, 2003. Pág. 102

Poco antes de la conquista, el cultivo de cacao en Mesoamérica se encontraba en plena expansión y los mexicas estaban en vías de controlarlo. Este hecho freno los planes de los dominadores, que fueron reemplazados por los nuevos amos de la tierra; sin embargo, no cortó el avance del cultivo hacia el norte por las costas del Pacífico y el Golfo de México.

Lamentablemente los conquistadores ya sabían y veían a los árboles de cacao como “dinero” por lo que buscaban la manera de dominar las regiones productoras y establecer sus propias huertas. Hernán Cortés adjudicó pueblos productores de cacao a varios de sus capitanes y soldados mediante el sistema de encomienda, el cual ponía a las comunidades indígenas bajo el control de una persona que debía protegerlas y evangelizarlas; a cambio, las poblaciones tenían que pagar un tributo, de igual manera que lo hacían en tiempos prehispánicos a sus caciques.

Aunque Cortés trató de que le asignaran encomiendas en regiones cacaoteras como el Soconusco, Tututepec, Nexpa, Tehuantepec, Tlapa y Zacatula; la Corona española solo le cedió entre otras comunidades, Jalapa del Marqués, Tehuantepec e Ixtaltepec, en la costa de Oaxaca. Reservándose así los reyes, el beneficio de las principales zonas productoras, como el Soconusco, además de Guatemala y Acapulco, e incluyeron a la primera dentro de la Capitanía General de Guatemala; con la fina intención de cortar las aspiraciones de Cortés sobre esa región.

Algunos conquistadores más tarde comenzaron a establecer plantaciones en nuevas zonas de manera que el cacao se extendió hacia el norte por las costas del Pacífico, siendo Cortés quien inició la siembra de cacaoteros en Zacatula, localizada en la desembocadura del río Balsas. En las siguientes décadas otros españoles expandieron este cultivo a tierras que hoy forman parte de Colima, Jalisco y Nayarit (donde llegaron hasta la región de Compostela). En Bacalar, una zona contigua a la moderna ciudad de Chetumal, varios encomenderos establecieron sembradíos cuya producción exportaban directamente a la Habana. Los encomenderos de Eloxochitlán y Nexpa –en el actual Guerrero- plantaron 20 mil cacaoteros cada uno, y lo mismo hicieron los de Tecama, Izcatoyac, Amuzgos, Zoyatlán, Huatsuco, Coyuca, Ixtacomitan, Quechula, Chicoasen, Chapultenango, Sayula, Acayucan, Magdalena, Coatepec, y La Huacana.

“No se sabe cuánto aumento la producción de cacao en los primeros años de la Colonia, pero no se duda que creció considerablemente en comparación con la época prehispánica: en Tabasco, que desde entonces se volvió la provincia con mayor producción de cacao en Nueva España, pues los tributos subieron de 580 cargas en 1540 a 1700 en 1579, siendo el Soconusco el que llegó a rendir 4 mil cargas (casi 100 toneladas) en 1570, lo que significaba que se duplicó después de la conquista española.”¹³

¹³ CHAPA, Martha; Chocolate regalo del Edén; Gobierno del Estado de Tabasco; México, 2003. Pág. 104

Lamentablemente para las últimas décadas del siglo XVI, en 1545 se había registrado una grave epidemia de una enfermedad, hasta ahora no bien identificada, que los indígenas llamaron *cocoliztli*; entre 1576 y 1578 esta epidemia se repitió con mucho mayor virulencia y cobró millones de víctimas en la Nueva España y Guatemala. Dada esta epidemia varias zonas cacaoteras se vieron afectadas por la peste y quedaron sin población indígena; es decir, sin suficiente mano de obra necesaria para la labranza, pues en algunas de ellas la población se redujo hasta en un 90% a finales del siglo XVI.

Para este tiempo era imposible medir la cantidad de gente sobreviviente y las tierras y las plantaciones de los fallecidos fueron ocupadas por los indígenas que sobrevivieron a la catástrofe y por colonos españoles. En Tabasco se decía que los cultivadores de cacao se estaban volviendo ricos, pues es el que menos cacao recogía por año era de 19 a 15 cargas y otros de 50 en adelante.

Tras la caída demográfica los beneficiados fueron varios de los españoles que adquirieron huertas en la Chontalpa, por ejemplo. Algunas plantaciones crecieron en tamaño y surgió un pequeño grupo de propietarios que controlaban grandes extensiones de tierra; por ejemplo Antonio Correa Benavides quien contaba con más de 75 mil cacaoteros, en tanto que los dominicos producían en Oxolatlán 27 toneladas de cacao anualmente. Según algunos datos con los que se cuenta, podemos decir que desde el punto de vista económico, el cacao fue el producto más importante de Tabasco durante la época colonial. Sólo en las áreas de la sierra y la Chontalpa había alrededor de 300 haciendas cacaoteras, en tanto que las estancias ganaderas apenas eran unas sesenta. Casi la mitad de los trabajadores agrícolas de Tabasco se dedicaba al cultivo del cacao, por el que se pagaban a la Iglesia casi \$15,000 anuales de diezmos; lo que significaba que cerca del 80% de los impuestos a la producción agrícola procedían del cacao.

Para Tabasco uno de los factores que limitaron su desarrollo en esta época para la cacao cultura fue la escasez de mano de obra, pues la población indígena había sido acabada por las enfermedades presentadas en esa época; pero la salvación, podía ser la llegada de la esclavitud negra que ofrecía a los propietarios una solución a sus problemas de trabajo, aunque era muy costosa. En Tabasco la compra de negros se mantuvo durante los tres siglos coloniales, y se dice que en el siglo XVIII los esclavos alcanzaban frecuentemente precios de \$300 o más (es decir podían costar más que una hacienda de cacao).

Afortunadamente con las nuevas técnicas introducidas por los europeos se incrementó la productividad y para finales del siglo XVII la zona llegó a producir 250 toneladas de cacao por año. Sin embargo, la competencia del grano importado

durante el siglo XVIII motivo un paulatino descenso de la producción, cuyo promedio anual entre 1786 y 1793 bajó a 175 toneladas. Aun con todas las dificultades inimaginables Tabasco además de región productora, se convirtió en un importante centro de comercialización. San Juan Bautista era el corazón económico de la jurisdicción y allí se concentraba casi todo el cacao tabasqueño. Durante la época colonial era común que las autoridades locales abusaran de su poder para monopolizar la producción del grano y venderla en Veracruz o La Habana, utilizando un sistema ilegal llamado "repartimiento de comercio". Con estas prácticas monopólicas se lograba que el precio del grano subiera en forma desmedida, ya que una fanega de buen cacao que a fines del siglo XVIII se podía comprar en \$18 se vendía en Veracruz a \$40.

Aunque las técnicas de labranza variaron muy poco con respecto a las de la época prehispánica, el cultivo intensivo y las modestas mejoras introducidas por los españoles aumentaron la productividad. Con el sistema de almácigos (viveros o invernaderos) se aceleró y para el siglo XVIII rara vez se sembraba una planta de más de un año. Fue en Tabasco, donde ese estableció una explotación más intensiva del cacao, se llegaron a recoger tres cosechas importantes al año: el alegrón de octubre a diciembre, la invernada de enero a marzo y las cosechas de junio y julio, mientras que en otros lugares sólo se conseguían dos al año. Los plantadores novohispanos advirtieron que en climas más húmedos podía aumentarse la producción, pero bajaba la calidad; en cambio reputaban como un mejor cacao el de zonas relativamente secas, como el Soconusco.

El descubrimiento del Chocolate

El chocolate se convirtió en un alimento indispensable para los novohispanos tan pronto finalizó la conquista de los principales señoríos mesoamericanos. Durante los primeros decenios de la vida colonial, los españoles consumieron las bebidas de cacao más conocidas, ya fuera en frío, como digestivo o como refrescante. Con el paso del tiempo comenzaron a experimentar, y a los ingredientes que existían desde tiempos prehispánicos se fueron añadiendo otros procedentes de Europa y Asia como pimienta, canela, anís, ajonjolí, huevo, almendras, avellanas, azúcar, pétalos de flores, etcétera.

Se dice que el primer ingrediente agregado por los europeos al cacao fue el azúcar. También se cree posible que los españoles comenzaran a preferir las bebidas calientes a las frías, y con toda seguridad se hicieron todo tipo de ensayos con especias americanas y europeas. A mediados del siglo XVI se comenzó a utilizar la palabra "chocolate" para designa una de las bebidas calientes de cacao, y hacia 1585 el chocolate que ahora llamamos "de mesa" estaba por convertirse en la bebida más popular de la Nueva España.

Con el paso del tiempo se convirtió en una bebida acorde con el gusto de la sociedad novohispana. En este proceso se excluyeron muchas especias americanas, con excepción de la vainilla, al achiote y el cacao, y se integraron productos europeos como azúcar y anís. Al parecer, fue en el curso del siglo XVII cuando se estableció una receta de chocolate que convenció a toda la sociedad, en la que es notable el abandono de varios ingredientes autóctonos, especialmente el maíz y el achiote. El resultado fue lo que hoy llamamos "chocolate a la española"; es decir, una bebida ligeramente amarga que se diluía en agua o leche. Para 1697 el viajero italiano Giovanni Francesco Gemelli Careri, dio éxito a esta fórmula que dependía de la calidad de los ingredientes que eran principalmente: el cacao y la vainilla.

Una de las características más notable del uso del chocolate en la Nueva España fue por su amplísimo consumo como alimento de primera necesidad, a diferencia de Europa y otros países de América, donde lo consideraban un artículo de lujo. Después de la conquista, el común de los indígenas tuvo por fin acceso a las bebidas de cacao, ya que las nuevas autoridades levantaron las prohibiciones existentes; dando como resultado que, a mediados del siglo XVI, creciera desmesuradamente la demanda del grano. El lugar más común para preparar y disfrutar del chocolate era el hogar, pues las familias de escasos recursos lo tomaban una o dos veces al día como estimulante y digestivo, en el desayuno y después de la comida y a media tarde.

El uso del chocolate era muy frecuente también cuando se hacían tertulias o se recibían visitas, y era acompañado con pan de dulce y figurillas de azúcar; en esa época, ofrecer chocolate a las visitas era un acto de cortesía y se consideraba un agravio si éstos se negaban a tomarlo. En los conventos por ejemplo, llegó a ser exagerado el consumo de chocolate que consumían los frailes y monjas que recurrían con pasión tal vez porque sus reglas les impedían tomar otra bebida tan estimulante. Gracias a ese fervor, el chocolate se elevó a las más grandes alturas de la gastronomía de la época, ya que tras los gruesos muros de claustros y monasterios se experimentaba con toda clase de recetas, surge lo que hoy en día conocemos como: *mole poblano*, pues se considera que es una salsa de chocolate en la que se resumen los gustos de la sociedad novohispana; por su mezcla de elementos prehispánicos y coloniales, para convertirse en uno de los símbolos más notables de la cocina mexicana.

Para los novohispanos era demasiado preocupante privarse del chocolate que se tomaba en todas las reuniones oficiales y hasta en las ceremonias religiosas.

Esta práctica causó en 1625 un escándalo en San Cristóbal de las Casas, cuando el obispo de Chiapas quiso prohibir que se bebiera durante las misas. Lo cual genera que las señoras y señoritas de la época protestaran y dijeran que si no las dejaban comer y beber en la iglesia, no podrían tampoco seguir asistiendo a misa.

La cuestión de si el chocolate quebrantaba o no el ayuno eclesiástico durante la Cuaresma adquirieron gran importancia y ocasiono una disputa teológica que llevo hasta el papa. En 1591, el doctor Juan de Cárdenas dictamino que “bebiendo el chocolate se quebranta totalmente el ayuno”,¹⁴ pues era tan nutritivo como cualquier alimento. “Décadas después, ante el argumento de que ninguna bebida podía romper con el ayuno de la Cuaresma, se escribió en España un tratado en el que se llegó a esta conclusión: “Los indios inventaron el chocolate en forma de bebida y lo usaron como comida y sustento, los españoles lo recibieron así de los indios y le añadieron materias comestibles,”¹⁵ por lo tanto el chocolate se bebe y disfruta aun cuando quebrante el ayuno eclesiástico.

Se logro fuera del ámbito doméstico y conventual, que el chocolate se elaborara en pequeños talleres que comenzaron a establecerse en las principales ciudades novohispanas a principios del siglo XVII. También había comerciantes que lo vendían por las calles de los principales poblados en pastillas y barras, porque las leyes de muchos ayuntamientos les prohibían venderlo preparado. Otro lugar propicio para la venta de chocolate eran las entradas de los pueblos o las posadas, donde los viajeros lo solicitaban para reponer sus fuerzas. Casi al final del periodo colonial surgió un nuevo ámbito para degustarlo: en 1786 abrió sus puertas el primer café novohispano, ubicado en la esquina que formaban las calles Tacaba y empedradillo, donde además de café podía tomarse chocolate a la española y a la francesa.

Otro aspecto importante y relevante es que el chocolate era utilizado también de forma medicinal, por su fuerte carga de energía era excelente para reparar las fuerzas perdidas por cansancio o enfermedad. Cuando se sufría de viajes agitados o de flaqueza de estomago, una jícara de chocolate era capaz de reanimar al más débil y prepararlo para la siguiente jornada, incluso las personas que no podían ingerir alimentos pesados lo incluían en su dieta diaria. Se le consideraba también una bebida adecuada para el trabajo intelectual, pues se pensaba con razón, que “...además de materia almidonada (tiene) un principio aromático que excita y fortifica el sistema nervioso”. Increíble verdad.

Aunque en general los médicos no vacilaban en dar a conocer las virtudes del chocolate, lo consideraban útil mezclado con diversos ingredientes indígenas y europeos para enfermedades del riñón, del costado y del estomago; para combatir el tabardillo, ayudar a la digestión y tratar las llagas. Hay quienes dicen que durante muchos años lo han tomado en todas sus presentaciones a todas horas del día pero que si en algún momento del día le faltaba sobre todo en las horas

¹⁴ DÍAZ DEL CASTILLO, Bernal; Historia verdadera de la Conquista de la Nueva España, México; Fernández Editores, 1961. Pág. 88.

¹⁵ DÍAZ del Castillo, Bernal; Historia verdadera de la Conquista de la Nueva España, México; Fernández Editores, 1961. Pág. 89.

acostumbradas no dejaban de sentir malestar en el estomago y una especie de desmayos y ansias de vomitar. “Pero dice Thomas Gage: de suerte que con el uso moderado que hice del chocolate, mi salud fue siempre buena y no adolecí ni una vez de obstrucciones, opilaciones, fiebres ni otra indisposición semejante.”¹⁶

Cuando Europa conoce el chocolate

El acercamiento de los europeos y el cacao fue muy lento, pero a finales del siglo XVI este producto ya era conocido en varios países del Viejo Mundo. España fue, la primera nación europea en conocer el chocolate, aunque durante todo el siglo XVI se utilizó principalmente como medicina. Para 1644 el consumo de este alimento en Madrid era muy grande, y a fines del siglo XVII se le identificaba como la bebida española por excelencia.

En el siglo XVIII el chocolate era ya muy común en España, pues las importaciones masivas de cacao de Caracas y Guayaquil lo habían puesto al alcance de todos. Como tomar chocolate era una antigua costumbre aristocrática, esta bebida no podía faltar en la mesa de las Majestades Católicas. A partir de España, el chocolate se difundió en Europa y el mundo. De ahí que los países que tuvieron mayor contacto con el imperio español, lo fueran Francia y algunos estados italianos. En Italia, un territorio dividido en pequeños principados y ciudades-estado, el cacao y sus bebidas se conocieron desde mediados del siglo XVI en sus formas prehispánicas

En 1606 gracias a las aportaciones de un viajero italiano que visitó la Nueva España en 1597: Francesco Carletti, se inicio la producción de chocolate en Venecia y Florencia, y a fines del siglo XVII comenzó a fabricarse en Turín, que a la postre se convertiría en la capital italiana del chocolate, cuna de importantes innovaciones gastronómicas y técnicas relacionadas con este producto.¹⁷

Enseguida Francia conoció y acepto el chocolate en sus distintas formas. Se dice que fue introducido hacia 1615 en la corte francesa por la infanta Ana de Austria, hija de Felipe II de España y esposa de Luis XVIII; sin embargo, su popularización comenzó a partir de 1660, cuando María Teresa, hija de Felipe IV, se unió en matrimonio con Luis XV. En esta nación el chocolate sufrió muchas transformaciones. Como era mucho más caro que en España, se elaboro una receta especial, con cacao más diluido en agua, que dio origen al “chocolate a la francesa”. Tal vez fue en el país galo donde se le incorporo a la repostería, aunque las primeras recetas de pasteles de chocolate se dieron a conocer en el norte de Italia apenas hacia finales del siglo XVIII.

¹⁶ DÍAZ del Castillo, Bernal; *Ibíd.* ... Pág. 91

¹⁷ CHAPA, Martha; Chocolate regalo del Edén; Gobierno del Estado de Tabasco; México, 2003.

Más práctica que creativa, la gente de los Países Bajos no le hizo de inmediato mejoras gastronómicas, pero con el tiempo logró controlar buena parte del tráfico del cacao americano e introdujo ciertas reformas tecnológicas en su elaboración que le permitirían participar en la revolución industrial desde finales del siglo XVIII.

Inglaterra, potencia enemiga de España, retrasó la introducción del chocolate en su territorio hasta que finalmente tuvo que rendirse ante lo que se consideraba una invención española. Los primeros ingleses que entraron en contacto con el cacao fueron los piratas, a quienes les parecía demasiado amargo, por lo que arrojaban al mar todo el que hallaban en las embarcaciones españolas. No obstante, el chocolate fue aceptado en la Gran Bretaña a lo largo del siglo XVII, y las primeras tiendas que lo vendieron en Londres abrieron sus puertas hacia 1647.

“En Alemania, el chocolate fue introducido en 1646 por John Georg Valkammer, comerciante que había vivido algunos años en Nápoles. A Escandinavia llegó a través de los comerciantes holandeses, quienes le abrieron las puertas a un nuevo mercado con reconocimiento. Tal vez la última frontera para la entrada europea fue Rusia, donde según los argumentos ya se tomaba a principios del siglo XIX.”¹⁸

Las grandes potencias europeas no se limitaron a conocer y saborear el chocolate, querían, además participar en sus beneficios económicos. Los españoles fueron los primeros en tratar de expandir el cultivo del cacao fuera de sus zonas de origen: en 1670 lo llevaron a Filipinas para aclimatarlo. Los franceses empezaron a cultivarlo en la isla Martinico en 1661, y en Haití en 1690. Los ingleses lo sembraron en Jamaica en 1670 y los holandeses hicieron lo suyo en sus colonias de Surinam, Java y Nueva Guinea a finales del siglo XVII.

El cacao llegó a África en el siglo XIX, principalmente a las colonias españolas, francesas, portuguesas e inglesas de la parte occidental de ese continente. Junto con él florecieron las plantaciones de azúcar, otro cultivo comercial que tomaba gran repunte en todo el mundo y que era un ingrediente necesario para la elaboración del chocolate. Convirtiéndose el chocolate para los europeos, no sólo en una de sus bebidas favoritas, sino que lo incluyeron en su dieta diaria y lo transformaron perfeccionando sus formas de elaboración hasta crear las modalidades de consumo más conocidas actualmente.

Las primeras tres décadas del siglo XIX fueron importantes por los adelantos en materia de fabricación industrial de chocolate. “El más trascendente fue la invención en 1828, por el holandés Conraad van Heuten, de un molino tan eficiente que podía sacarle al cacao las dos terceras partes de su grasa, reduciéndolo a una especie de polvillo amargo al que se llamó posteriormente cocoa. A partir de ese momento, la elaboración del chocolate unió su destino al

¹⁸ CHAPA, Martha; Chocolate regalo del Edén; Gobierno del Estado de Tabasco; México, 2003. Pág. 109.

desarrollo tecnológico y la revolución industrial. Grandes chocolateros europeos como Nestlé, Suchard, Cailleir, Cadbury, Kohler, Lindt y muchos otros dieron el gran salto de los talleres a la industria, transformando este producto de bebida en golosina y en materia prima de repostería, formas en que hoy se disfruta en todo el mundo.”¹⁹

¹⁹ CHAPA, Martha; *Ibíd.* ...Pág. 111.

El chocolate en el México Independiente

La inestabilidad política que convulsiono al país al término de la Independencia frenó durante más de medio siglo el desarrollo de todas las actividades económicas, incluyendo a la agricultura y el cacao no fue la excepción.

Durante este largo periodo no fue posible afianzar el repunto productivo que había alcanzado en las ultimas décadas del siglo XVIII. En realidad, la lucha armada no afectó a las regiones productoras, pero si desarticulo el comercio de este producto por las dificultades para atravesar las zonas en guerra. También influyeron los impuestos fijados por el gobierno colonial, como el "derecho temporal de guerra" establecido el 21 de Agosto de 1813 por el virrey Félix María Calleja para recabar el equivalente a 2.5 centavos por kilogramo de cacao de Caracas, Maracaibo y Tabasco.

Apenas concluida la guerra de Independencia, el gobierno mexicano intento reanimar el cultivo del cacao por medio de la exención de impuestos, pues el cultivo podía formar parte de uno de los más importantes ramos para la riqueza que en ese momento el país necesitaba. Por ello en 1823 y 1831 se expidieron decretos que eximían del pago de alcabalas, diezmos, primicias y otras contribuciones a las nuevas plantaciones, además de otorgar beneficios fiscales a quienes mantuvieran más de 100 cacaoteros en producción. Sin embargo dichas medidas no lograron elevar la producción y hacia 1827 la situación del cacao era deplorable en casi todo el país. Excepto la provincia de Tabasco.

Entre 1825 y 1826 la producción de cacao en Tabasco oscilaba alrededor de las 400 toneladas anuales, pero empezó a crecer y se mantuvo en un promedio de 1400 toneladas hasta 1860. El cacao era una de las prioridades agrícolas del gobierno tabasqueño, que en ocasiones logró exentarlo de varios impuestos; sin embargo, por lo general este producto debía pagar un peso por cada 25 kilogramos para comercializarlo dentro del país y otros 15 centavos por cada kilogramo que se exportara.

A partir de 1860 se abrieron nuevas zonas al cultivo del cacao, además de que se conservaron las plantaciones de la Chontalpa y Teapa. El cacao se transportaba río abajo hasta San Juan Bautista de Villahermosa, donde los comerciantes locales adquirían toda la producción de Tabasco y el norte de Chiapas, la cual era almacenada en bodegas ubicadas en los márgenes del Grijalva para embarcarla luego a La Habana o Veracruz.

La inestabilidad política que afecto a México durante buena parte del siglo XIX hizo poca merma en la producción de cacao en Tabasco al menos, ya que este producto contaba con mercados externos, especialmente La Habana. Así, aunque Tabasco se vio envuelto en episodios nacionales trágicos, como la invasión

estadounidense de 1846-1861, cuando se produjeron más de cinco mil toneladas con un valor de casi tres millones de pesos. Ante las nuevas perspectivas agrícolas, los productores de cacao enfrentaron el problema de falta de mano de obra. Muchos hacendados y agricultores dejaron de renovar sus plantíos, lo que ocasionó el envejecimiento de las plantaciones y la consecuente disminución de su productividad, que se vio reflejada en el volumen de las cosechas.²⁰

En los primeros años del siglo XX ascendió a unas 2000 toneladas en algunos ciclos, pero comenzó a declinar de manera continua desde el comienzo de la Revolución hasta 1933. El estado de Chiapas padeció una problemática similar a la de Tabasco. En un principio la producción de cacao aumentó gracias a que se abrieron nuevas áreas al cultivo, sobre todo en la llanura costera del Golfo de México, donde la región de Pichucalco produjo más de 800 toneladas entre 1847 y 1848.

Por otra parte el Soconusco fue declarado parte del territorio nacional por decreto del presidente Antonio López de Santa Anna, y se convirtió en la segunda zona productora de cacao de la república. Sin embargo esta prospera región también se vio afectada por los problemas políticos y económicos del país y sus cacaotales estaban en decadencia, entonces la producción chiapaneca logró repuntar por un tiempo, pero decayó nuevamente, pasando de casi 980 toneladas en 1875 a 326 en 1896, y a 518 en el ciclo 1910-1911.

Con la baja producción mexicana se obligó a continuar con las importaciones de Venezuela y Ecuador. Pero en 1827, la introducción de cacao de Guayaquil, Caracas, Nicaragua y Maracaibo osciló entre 1300 y 1800 toneladas anuales y dicha cantidad era superior a la producción nacional, entonces cubría sin problema nuestra demanda. El cacao importado pagaba una serie de impuestos que podían incrementar su costo hasta en un 50% más, pero era tan de mala calidad que no importaba pues era popular entre las clases más populares y llegó a satisfacer hasta un 60% de la demanda nacional.

Los productores nacionales pedían a gritos un aumento en los impuestos al cacao extranjero, pero las autoridades para no variar, argumentaba que esa medida solo causaría escasez del producto y se revertiría tarde o temprano contra los propios agricultores mexicanos, cuyos mercados se constreñirían aun más.

Durante la época del porfiriato las importaciones no alcanzaron las 1000 toneladas anuales, y de 1888 a 1905 fueron menores a 620 toneladas por año. Aun con todas estas dificultades el cacao se siguió utilizando como moneda aun después de la consumación de la independencia y como es natural, las regiones más alejadas de las zonas productoras fueron las primeras en abandonar esta costumbre, que

²⁰ CHAPA, Martha; Chocolate regalo del Edén; Gobierno del Estado de Tabasco; México, 2003. Pág. 112.

continuo en el sureste del país. Por ello mientras en la ciudad de México se le daba poco valor monetario al cacao en 1845, cinco años más tarde en Mérida se emitía un decreto que aún lo validaba como moneda ante la escasez del cobre, esto subsistió durante el siglo XIX, y en algunas zonas hasta principios del siglo XX.

El chocolate en el siglo XIX

Durante este siglo el chocolate permaneció como la bebida más popular en México, aunque la influencia europea se sintió en su incorporación a la repostería y en el consumo de café. Hacia 1821 no tenía rival como reconfortante, estimulante y digestivo. De todas las ocasiones para tomar chocolate que se presentaban a lo largo del día, las más propicias eran el desayuno y la merienda, entre las clases acomodadas, el chocolate era el principal protagonista de la merienda de media tarde, acompañado de pan dulce.

Con el paso de los años, el café empezó a competir con el chocolate como bebida social y estimulante, y tendió muy lentamente a sustituirlo en el desayuno, aunque el segundo conservó su lugar absoluto en la merienda. El consumo de café se inició en las ciudades y se extendió poco a poco hacia las provincias; como es natural, fue aceptado con mayor facilidad en el norte del país que en las zonas productoras de cacao.

Aunque el consumo de chocolate era casi exclusivamente doméstico, había variedad de sitios para disfrutarlo. En la primera mitad del siglo XIX se abrieron al público numerosos cafés que también ofrecían a su clientela tazas de chocolate. El primero fue la Gran Sociedad, establecimiento con servicio de hotel y restaurante que funcionó hasta fines del porfiriato.

El principal sitio de fabricación del chocolate era el hogar, pues las amas de casa se encargaban de comprar el cacao en el mercado, lo tostaban y lo mezclaban con vainilla y canela; después lo molían, elaboraban las pastillas en moldes de metal y las almacenaban hasta su consumo. Como la molienda de un kilo de cacao era tediosa y agotadora, también existían molinos profesionales que recorrían las calles ofreciendo sus servicios y antes de que se molieran los granos debían tostarse ligeramente para que se grasa natural saliera a la superficie y diera sabor y olor al chocolate; ya listos para ser triturados era necesario atender las siguientes consideraciones:

“Si la piedra en que se muele el cacao sólo está más que tibia, la masa se ennegrecería y se liquidaría, de modo que quedarían sin moler una gran cantidad de moléculas del cacao mismo, porque la demasiada liquidez de esta masa hace que estas moléculas se escurran debajo de la mano de piedra.”²¹

²¹ STRASSBURG, Horst; Chocolates exquisitos; Panamericana Editorial; Bogotá, Colombia; 2002. Pág. 18.

“Pero cuando se muele el cacao con el azúcar, se debe, por el contrario, mantener la piedra a un grado de calor que apenas pueda aguantarlo el revés de la mano, porque el principal objeto que el artista debe proponerse por este aumento del calor, debe consistir en atenuar la parte oleosa del cacao para hacerla más soluble en agua y porque no hay medio por el cual pueda conseguirse mejor este fin que por la detritura del cacao con azúcar aplicando el grado conveniente de calor a esta operación.”²²

A pesar de la complejidad de la elaboración del chocolate, no dejaba de ser la bebida universal de los mexicanos; por ello las autoridades lo siguieron considerando un artículo de consumo necesario. La ciudad de México, importaba más de 150 toneladas de cacao al año, por citar un ejemplo; con las que se podían hacer hasta 500 toneladas de chocolate. El chocolate comenzó también a tener cierta influencia en la repostería, ya que a partir de las tablillas para prepararlo en bebida se podían hacer ciertos postres, algunos de los cuales se conocían desde la época colonial (helados, bizcochos, mazapanes).

A pesar de la introducción del café y el té en nuestro país, el chocolate no sólo mantuvo su lugar como la bebida más preciada por los mexicanos durante el siglo XX, sino que también tomó un papel cada vez más importante dentro de la gastronomía.

Comienzos de la Industrialización del chocolate de 1840-1920

En este periodo el chocolate era un producto de alto consumo, por lo que en la ciudad de México desde mediados del siglo XVII ya se habían establecido talleres donde se elaboraba de manera artesanal. Dichos negocios solo sobrevivieron sino que florecieron en el siglo XIX gracias a la utilización de máquinas más eficientes que incrementaron la productividad y abarataron el precio de las tablillas. Los establecimientos que lograron mecanizar casi todo su proceso de producción crecieron en número y ampliaron su participación en el mercado, venciendo gradualmente el rechazo de los consumidores hacia el chocolate industrializado; sin olvidar, que los pequeños talleres seguían existiendo y permanecían en el gusto del público.

“Para el año de 1841, en la ciudad de México ya estaba establecida la fábrica: “Diego Moreno y Compañía” y a partir de esta fecha comenzaron a mecanizarse otros talleres, empezando por la molienda. Las máquinas se podían fabricar en México, a partir de diseños extranjeros, o adquirirse directamente en Europa. Así en 1853 el empresario mexicano Manuel Gutiérrez de Rozas adquirió un molino para cacao y pidió privilegio para su uso, que le fue concedido por seis años para formar la compañía La Norma. Dos años más tarde el holandés Peter Van der

²² STRASSBURG, Horst; Chocolates exquisitos; Panamericana Editorial; Bogotá, Colombia; 2002.

Linder introdujo otro molino de chocolate movido por vapor, y pese a las protestas de Gutiérrez de Rozas también obtuvo el privilegio exclusivo sobre su uso y venta.”²³

En aquella época existían cinco fábricas de chocolate en la ciudad de México, dentro de la famosa Fonda del Progreso, sin contar a los 54 talleres donde todavía se elaboraba en metate. Uno de los factores que influyeron en la lenta industrialización, fue la desconfianza de un público experto, como el mexicano, en un artículo cuyo proceso de producción desconocía y escapaba a su control, razón por la cual muchas personas optaban por hacerlo en casa, siguiendo la tradición.

Tuvieron que pasar varios años para que los consumidores mexicanos se acostumbraran al chocolate de fábrica, y fueron muy pocos los establecimientos del ramo que pudieron desarrollarse. Con la aparición de las fábricas se logró que la producción se incrementara a lo largo del siglo XIX, pues en 1800 los talleres producían 380 toneladas de chocolate, las fábricas y talleres del país elaboraban casi 710 toneladas para 1860. Dos años después se decía que existían 13 fábricas que vendían más de 570 toneladas en todo el país, con un valor de 780 mil pesos; pero que existían además 114 talleres artesanales que en su mayoría eran las casas particulares de los consumidores.

Entre 1860 y 1880 se fundaron, tanto en la capital como en la provincia, fábricas de chocolate con mayor capacidad productiva. Para 1860, La Concha y La Norma eran las más importantes de la ciudad uniéndose más tarde La Flor de Tabasco y La Cubana, fundadas en 1869 y 1872 respectivamente. En 1860 Eugenio de la Flor fundó en Jalapa, Veracruz La Locomotora, la compañía chocolatera más antigua de las que existen actualmente. La producción siguió creciendo logrando así a finales de 1870 formar tan solo en la capital 11 fábricas de chocolate con una producción de 575 toneladas al año con una planta laboral de 132 trabajadores.

En este tiempo la política que caracterizaba a la época porfiriana posibilitó una rápida industrialización de todas las ramas productivas, lo que permitió el establecimiento de numerosas fábricas de chocolate. A esta situación se adhiere la invención e introducción de nuevos molinos que aseguraron a la industria chocolatera una mayor productividad y un mercado más amplio. Por lo que para 1894 registraban en la ciudad de México siete expendios y 13 fábricas. Para la década del siglo XX había unas 15 fábricas, algunas con suficiente experiencia y un volumen de producción considerable. En ese tiempo destacaban: La Manita que surgió hacia 1838 situada frente al mercado de La Merced; La Flor de Tabasco, propiedad de Fabiano Munguía, el más importante industrial del chocolate en el país y La Habana. De estas compañías, la más grande era La Flor de Tabasco, que contaba con una fábrica en San Cosme y un expendio en Tacaba, y vendía sus productos en varias regiones del país.

²³ Boletín informativo de ICCO, Trimestral 2004.

En la provincia también se aceleró la expansión de las fábricas de chocolate debido a la existencia de dos fábricas en Querétaro hacia 1881 y de otra que funcionaba en Tabasco en 1885 según se sabe. Mérida con gran tradición en la elaboración del chocolate artesanal, contaba en 1894 con al menos tres fábricas: La Marina, Las Delicias y El Néctar, a las que pronto se sumarían La O y la Gran Fábrica Yucateca de Chocolates. Hacia 1907 operaban en Jalapa La Estrella y La Locomotora, y otra fábrica también de nombre La Estrella, esta última trabajaba desde principios del siglo XX en San Luis Potosí.

En Puebla había varias chocolaterías movidas por vapor y en Durango funcionaba desde 1885 La Minerva.

A fines del régimen porfirista, esta industria mexicana dio un paso muy importante hacia nuevas formas de producción. Hasta 1890 casi todas las empresas del ramo se dedicaban a fabricar chocolate de mesa, dejando la elaboración de bombones en manos de las pastelerías y los particulares; pero en la primera década del siglo XX surgieron las primeras fábricas de postres y golosinas de chocolate, establecidas por empresarios europeos; tiempo después incursionaron en este giro los mexicanos. Afortunadamente aunque en ocasiones la fabricación industrial de chocolate se vio afectada por el desabasto de cacao, La Revolución mexicana no afectó gravemente a las empresas y sus instalaciones no sufrieron mayor daño pues afortunadamente se encontraban ubicadas en zonas urbanas. Por ello a pesar de algunos incidentes aislados, el decenio de 1910 se caracterizó por la apertura de numerosas fábricas de chocolate en la capital, surgiendo así nuevas empresas como: El Fénix, la Fabrica Modelo de Chocolates y Dulces de Francisco Larín, La Palma, El Vapor, La Estrella y La Cruz.

En el interior del país la expansión fue extraordinaria. Varios inmigrantes chinos residentes en Sonora y Sinaloa establecieron talleres artesanales en Hermosillo y una fábrica en Mazatlán. En Jalisco y Michoacán, los negocios artesanales seguían teniendo gran relevancia y muchos de ellos dieron paso a la mecanización, tal fue el caso de El Paraíso en Uruapan; El Correo de México, en Huejúcar, y La Providencia, en Guadalajara. También fue notable el surgimiento de empresas en la zona cacaotera de Tabasco y Chiapas, entre las que destacan Morelos y La Candelaria, de Pichucalco y El Progreso, de Jonuta.

Entre 1920 y 1929 surgieron otras muchas como La Nacional y La Imperial, en Monterrey; La Bohemia, en Matehuala; La Frontera en San Luis Potosí; La Española, La Imperial y La Nacional, en Hermosillo; La Europea, en Cananea, Sonora; la Chihuahua Candy Factory, La Cosmopolita y La Parisiense, en Chihuahua, y la Compañía Imperial en Ciudad Jiménez.

El ramo del chocolate mexicano estaba bien preparado para los tiempos de Paz que siguieron a la terrible década de disturbios internos que finalizó en 1920. A partir de entonces, la estabilidad política y el desarrollo económico que viviría el país serían campo propicio para el nacimiento, la consolidación y el desarrollo de las empresas chocolateras, así como el escenario de cambios definitivos en las pautas de consumo, elaboración y comercialización del chocolate.

6.3 El cacao y la Industria del chocolate en el siglo XX

El cacao es un cultivo que tiene una larga tradición en la historia de nuestro país y sobre todo en Tabasco, fue tal la importancia que alcanzó el aromático en las regiones del sureste que incluso se llegó a utilizar sus semillas como moneda en transacciones comerciales.

En la actualidad la producción del cacao se encuentra localizada en los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Tabasco, siendo este último el estado con mayor participación en la producción desde la época prehispánica sobre todo en la cultura generada por los mayas y los olmecas. En épocas recientes y a partir de los años 30 comienza a tomar importancia como un producto explotable, desde entonces ha representado un ingreso importante en la población campesina y para la industria chocolatera nacional.

Problemática para la producción de cacao.

Uno de los factores que permitieron el crecimiento de la industria chocolatera en México a lo largo del siglo XX fue la producción sostenida de cacao. Al mediar ese siglo nuestro país no solo dejó de ser importador para convertirse en productor autosuficiente, sino que llegó a ser un modesto exportador. La seguridad en la producción cacaotera dio gran confianza a las compañías nacionales de chocolate respecto al abastecimiento de su principal materia prima y sus posibilidades de expansión.

Tabasco y Chiapas tuvieron escasa participación en la lucha armada durante la Revolución mexicana, lo que mantuvo a su producción agrícola exenta de sufrir graves daños, pese a la situación caótica que se vivió en otras zonas rurales del país. En el decenio de 1920 el gobierno mexicano comenzó a participar de manera más directa en el desarrollo agrícola del país, incluyendo la producción de cacao; este propósito se manifestó inicialmente en un aumento a los impuestos que los agricultores trataron de resistir infructuosamente, aunque después tuvieron que aceptarlo.

En el caso del Soconusco, donde las huertas de cacao eran por lo general pequeñas propiedades, la reforma agraria no fue muy radical; a pesar de ello, la política económica revolucionaria terminó por ocasionar una baja en la producción. A esta circunstancia se añadió la caída del precio internacional del cacao, que orilló a muchos agricultores a cambiar este cultivo por otras cosechas comerciales como el café. El estado de Tabasco vivió durante más de dos décadas un periodo de exacerbado radicalismo bajo la influencia de los gobernadores Francisco J. Mújica y Tomás Garrido Canibal. Este último se encargó de impulsar la reforma agraria y organizar nuevas unidades de producción agrícola, acciones que se extendieron también a las plantaciones de cacao. "El desmembramiento de los escasos latifundios existentes y la formación de ejidos y pequeñas propiedades fueron

procesos lentos y complejos en los que incidió de manera directa la situación política local y nacional.”²⁴

La inseguridad en la tenencia de la tierra, la adecuación a nuevos sistemas productivos y los constantes problemas políticos que se vivieron en Tabasco ocasionaron que su producción de cacao se desplomara en el decenio de 1920. Además con la competencia del cacao africano se generó una disminución de los precios, lo cual orilló a muchos cultivadores a sembrar plátano o dedicarse a la ganadería. Las dificultades del transporte desanimaron a los productores y se estableció un nuevo impuesto de 25 centavos por kilogramo que se vendiera en el resto del país, lo que implicó un incremento de cuando menos 15% en el precio del grano. De tal manera que Tabasco produjo para 1933 la peor cosecha de su historia moderna, pues no alcanzó siquiera las 500 toneladas.

Para impulsar y al mismo tiempo controlar la producción de cacao, en 1933 empezaron a surgir cooperativas que fueron agrupadas por la Central de Cooperativas de Tabasco y eran representadas por Manuel Graniel González. Dicha organización sirvió a los productores como instrumento para defender los precios y evitar la utilización de intermediarios, pero al mismo tiempo se convirtió en un monopolio conducido por los gobiernos estatales. Bajo el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas surge la Secretaría de Agricultura Federal, perdiendo así fuerza política la Central de Cooperativas, ocupando este vacío la Sociedad Distribuidora de Cacao; organización dependiente de los industriales chocolateros que se estableció en Villahermosa en 1937 y logró concentrar por un tiempo buena parte de la producción, de manera que la central de Graniel González comenzó a decaer hasta su desaparición.

Como las cosechas fueron pobres durante el decenio de 1930, la industria chocolatera tuvo que recurrir a las importaciones para satisfacer sus necesidades, lo que motivó la compra anual promedio de unas dos mil toneladas de cacao de Ceilán y República Dominicana. Sin embargo, acorde con las políticas proteccionistas en boga en aquel momento, el gobierno federal mantuvo un altísimo impuesto de importación, provocando una baja productiva, suscitándose así una enérgica protesta de las empresas del ramo por la escasez de materia prima; que ya entonces estaban integradas en la Asociación de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares.

Para resolver el drástico descenso en la producción de cacao, el gobierno federal trató de ofrecer incentivos a los agricultores potenciales e intentó crear mecanismos más efectivos de representación corporativa para los productores ya establecidos y como mediada adicional, en 1938 el cacao y el chocolate fueron incluidos en la canasta básica de consumo, medida que posibilitó el control estatal tanto de sus precios como de la distribución del grano. Aunque pronto esta

²⁴ CHAPA, Martha; Chocolate Regalo del Edén, Gobierno del Estado de Tabasco, México, 2003. Pág.114.

facultad fue delegada a la Sociedad Distribuidora de Cacao que se presto a ser un instrumento del gobierno federal contra las asociaciones.

La Segunda Guerra Mundial provoco un alza importante en el precio internacional del cacao, que casi se triplico entre 1941 y 1948. Para México se abría la oportunidad de exportar al mercado estadounidense, pero era necesario incrementar la producción local. Los gobiernos de Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdez trataron de impulsar este cultivo a través de la moderación de cargas impositivas, el otorgamiento de créditos a los productores, la estimulación de la investigación agrícola y la publicación de algunos manuales en los que se describían las técnicas más modernas para el cuidado de los plantíos, pero no fue suficiente.

Con ello surge una nueva generación de cacaocultores que comenzó a introducir por iniciativa propia técnicas de sembrado más productivas, lo que aunado a la creación de nuevas variedades y al uso creciente de fertilizantes e insecticidas, incremento los índices de rendimiento anual por hectárea de aproximadamente 120 kilogramos a principios del decenio de 1930 a 430 kilogramos a finales de los años cuarenta. "Tal vez el más sobresaliente de estos empresarios cacaoteros fue Carlos Echeverría, quien en su finca El Carmelo, de Río Seco (municipio de Cunduacán) inició un proceso de estudio y experimentación hasta obtener un tipo de cacao al que llamo neocriollo, el cual conserva la almendra blanca típica del criollo, al igual que su sabor y aroma, pero es más productivo y resistente a las enfermedades."²⁵

La producción comenzó a repuntar lentamente a pesar de que los problemas políticos relacionados con la representación de los agricultores nunca dejaron de existir. En 1947 por primera ocasión en tres siglos, México logró producir todo el cacao que requería para satisfacer su demanda interna e incluso se convirtió en modesto exportador. La notable recuperación del decenio de 1940 se debió en parte a una fuerte caída en la producción de cacao africano y a que el precio del grano continuó subiendo aun después de terminada la guerra. Ello estimulo a los agricultores mexicanos a producir más y mejor, de tal manera que si la cosecha anual entre 1934 y 1938 rondaba las mil toneladas, en 1941 llegó a 2,655 toneladas y en 1949 a 5,333.

En el decenio de 1950 se estabilizó el mercado mundial del cacao y el precio internacional del grano bajó levemente, lo que no afectó su producción en México porque la demanda interna aseguraba la realización total de las cosechas. La producción continuó creciendo: en 1954 rebasó por primera vez las 10 mil toneladas y cuatro años mas tarde llegó a 21,598. Las exportaciones comenzaron a incrementarse y a finales del decenio de 1950 se vendían al extranjero alrededor

²⁵ CHAPA, Martha; Chocolate Regalo del Edén, Gobierno del Estado de Tabasco, México, 2003. Pág.116.

de cinco mil toneladas anuales. La productividad también aumento hasta alcanzar, hacia 1955, un promedio de 700 gramos de cacao seco por árbol.

Todo esto se dio cuando en un proceso político poco favorable pues estábamos a finales del sexenio del Presidente Ávila Camacho, cuando se forma la Unión de Crédito Estatal, paralela a la Federación de Cooperativas Agrícolas. La unión progreso mientras el gobernador del estado de Tabasco: Francisco Santamaría se mantuvo en el poder, pero para 1953 cuando Manuel Bartlet asumió la gubernatura estatal los papeles se invirtieron; entonces la Unión deja de ser útil, cae en quiebra y desaparece. La Federación progreso durante algunos años gracias a sus prácticas monopólicas, pero a fin de cuentas tuvo también corta vida, ya que una nueva baja en el precio mundial del cacao y la desunión de las asociaciones locales de productores aceleró su fracaso.

Las buenas cosechas de cacao logradas en el país durante las últimas décadas se han podido canalizar al mercado interno y externo gracias a la consolidación de los mecanismos de distribución. Con el patrocinio de la Secretaria de Agricultura y Ganadería además de la intervención del entonces gobernador del estado de Tabasco Carlos Alberto Madrazo, a fines de 1961 se logra formar un importante grupo de cacaocultores de Tabasco y Chiapas que organizo a los productores de cacao en la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC), cuyo principal objetivo era controlar los precios del grano.

Esta organización logro una gran estabilidad institucional y en poco tiempo agrupó a casi la totalidad de los productores de Tabasco y una buena de parte de los de Chiapas, convirtiéndose en un factor de poder político muy importante en Tabasco. La UNPC pudo controlar la mayor parte de la producción de cacao tabasqueño y al mismo tiempo desarrolló una labor fundamental para aumentar la productividad de las plantaciones mediante la canalización de cuantiosos recursos a la investigación científica y la capacitación de los agricultores, lo cual repercutió en un incremento de casi mil kilogramos de cacao seco al año por hectárea, además de haber logrado extender las áreas cultivadas a mas de 40 mil hectáreas incrementándose la producción que mas tarde permitió reiniciar las exportaciones en 1965.

En 1965 surge El Plan Chontalpa, con la encomienda de llevar recursos y apoyos a las zonas cacaoteras de Tabasco, y al mismo tiempo consolidó el control político de las autoridades estatales sobre la UNPC. El gobierno federal, por su parte, no ha dejado de intervenir en el desarrollo del cultivo del cacao: el 17 de noviembre de 1973, cuando la producción nacional parecía insuficiente y el precio tendía a incrementarse, creo por decreto la Comisión Nacional del Cacao (Conadeca) para promover el mejoramiento económico y social de los productores; fomentar, realizar y financiar los estudios relacionados con la producción, industrialización y comercialización del cacao, además de regular e intervenir directamente en la venta del cacao, tanto en el mercado interno como en el internacional.

El sistema de libre comercio nacional y mundial de cacao, así como la rápida liberalización económica que ha vivido nuestro país, han planteado nuevos retos a los cacaocultores. Desde 1950 aparecieron nuevas zonas productoras de cacao, especialmente en antiguas colonias europeas de África y el oriente asiático, que se convirtieron con mucho en las de mayor producción.

Mientras que estas zonas inundaban el mercado con cacao de bajo precio y mala calidad, y en el mundo se imponía un sistema de producción y distribución acorde con los intereses de los países consumidores, el mercado nacional estuvo supervisado por el gobierno y controlado en gran medida por las agrupaciones de productores durante casi todo el siglo XX. Así pues, cuando los precios internacionales fluctuaban de acuerdo con la oferta y la demanda, en México el sistema de control gubernamental mantenía precios altos en beneficio de los agricultores pero en detrimento de los empresarios chocolateros, los consumidores y finalmente, la productividad del sector. A pesar de la buena calidad del cacao mexicano, ha tenido problemas para competir por su alto costo, incluso en el ámbito doméstico, sobre todo porque los precios en el mercado internacional continúan a la baja.

La repentina desaparición del proteccionismo estatal brindó a los industriales la oportunidad de importar masivamente cacaos africanos y asiáticos de menor precio, hasta llegar en 1992 a un máximo histórico de más de 50 mil toneladas; en contraste, los productores resintieron una disminución en el valor de sus cosechas, y tuvieron dificultades para encontrar mercados, lo que ocasiono una tendencia a la baja en el rendimiento de las plantaciones por abandono o envejecimiento.

El nuevo esquema de la globalización disminuyo la influencia de la UNPC, ya que al establecerse nuevos canales de distribución se fracturo el monopolio de esta organización y surgieron nuevas empresas comercializadoras. Las compañías AMSA, Nestlé, Barry Callebaut, AgroMerk, ED&F Man de Comercio y la mexicana Agroindustrias Unidas compiten con las empresas chocolateras por el cacao mexicano e importado. Dentro de este esquema tan competitivo, Incatabsa controla un 38% de la producción nacional, pero enfrenta graves problemas financieros y gran parte de su capacidad instalada permanece sin utilizarse.

La apertura comercial y la globalización han brindado también algunas oportunidades a los agricultores. Por un lado, desde hace algún tiempo se ha desarrollado, sobre todo en Europa; una tendencia creciente a consumir los llamados productos orgánicos, y buena parte de la producción de cacao mexicano (aproximadamente 10%) se encuentra dentro de esta categoría, de tal manera que hay excelentes perspectivas para el cacao y el chocolate orgánicos de México.

En los últimos años se han organizado aproximadamente 35 comunidades cacaoteras gran parte de ellas tabasqueñas e indígenas, en cooperativas productoras de alimentos orgánicos que encuentran mercado con facilidad, a pesar de tener un precio relativamente alto para los promedios internacionales. Además han dado origen a nuevas formas de organización que pueden combinar los retos de la inevitable globalización con tradiciones comunitarias, característica que las vuelve altamente competitivas. Recientemente tres comunidades de la Chontalpa tabasqueña recibieron la certificación de la Asociación Internacional para el Mejoramiento de Cultivos Orgánicos (OCIA), que abre las posibilidades a estos productos en muchas regiones del mundo.

Por otra parte, algunas industrias chocolateras prefieren pagar el sobrepago de una materia prima de excelente calidad, lo que ha permitido que se sigan exportando, en promedio 10 mil toneladas de cacao mexicano al año. Afortunadamente Tabasco y Chiapas cuentan con los terrenos idóneos para generar una producción de excelencia y con reservas genéticas de las mejores variedades con alto contenido de grasas, sabor y aroma.

Hacia el año 2000 las plantaciones de cacao abarcaban casi 90 mil hectáreas en todo el país y daban sustento a unas 30 mil familias que contaban en promedio, con pequeñas propiedades de una a tres hectáreas. De lo anterior se desprende que este cultivo afecta directamente a más de 100 mil personas, especialmente campesinos de Tabasco y Chiapas, que en su mayoría no han podido adaptarse a la rápida apertura económica del país; prueba de ello es que la cosecha nacional rondaba apenas las 38 mil toneladas. Una posible alza en los precios internacionales podría estimular una mayor producción del grano en los años venideros y restablecer esta actividad como una importante entrada de divisas para México, en general.

En los últimos años se han implantado diversos programas que unen esfuerzos gubernamentales y privados para recuperar de manera gradual y sostenida la producción. En este contexto, el programa Alianza por el Campo, ha otorgado apoyos para renovar las plantaciones mediante la introducción de nuevas variedades, además de proporcionar asistencia técnica y capacitación a los productores.

“Existe un “cluster” que corresponde a cacao y chocolate que han impulsado varias iniciativas, como la creación de un Consejo Estatal del Cacao que integre la cadena productiva y realice la planeación estratégica de la producción, transformación y comercialización del grano; el establecimiento del Instituto del Cacao de Tabasco, organismo mixto rector y ejecutor de las acciones relacionadas con el desarrollo sustentable de la producción de cacao; la apertura de una empresa integradora de chocolateros para la producción de cacao orgánico para mejorar las condiciones de

los cacaoteros de Tabasco y promover el desarrollo sostenible, y la creación de una planta industrializadora en Comalcalco.”²⁶

Cabe mencionar que el estado que le ha dado un valor tan importante a este sector es Tabasco, pues con los auspicios de la Fundación Produce, que funciona según el mismo esquema de integración de los sectores público y privado; se han desarrollado, con la participación de algunos productores e instituciones de educación superior como la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Universidad Autónoma de Chapingo, proyectos de investigación entre los que destacan la utilización de la mazorca de cacao para obtener abono y producir harina destinada al consumo animal, la producción de vino de cacao, la elaboración de cocoa a partir de la cascarilla que cubre las semillas y la introducción de apiarios en las plantaciones; además de lograr el establecimiento de un Museo Vivo del Cacao y el Chocolate en Comalcalco, con la participación de los cacaocultores y chocolateros de este municipio tabasqueño.

Nacimiento Formal de la industria del Chocolate en México

Durante los últimos ochenta años se ha vivido en México una revolución en lo que respecta a la elaboración, distribución y venta de chocolates. Aunque la industria chocolatera mexicana tiene su estabilidad en el siglo XIX, solo después de finalizada la revolución logro crecer de manera significativa, e incluso dio origen a importantes grupos industriales y comerciales de alcance nacional. El decenio de 1920 fue muy importante para la consolidación de numerosas industrias chocolateras, pues la paz y la construcción de un país moderno facilitaron las actividades comerciales. En la ciudad de México el liderazgo lo tomaron empresas como El Vapor, La Estrella, La Cubana y La Dulcería Modelo (ultimo nombre que adopto Larín), además de algunos fabricantes de bombones comenzaron a adquirir reputación, entre ellos Lady Baltimore, La Cibelina y Lodigliani.

En la década siguiente surgieron compañías que rebasaron el ámbito local para competir en el mercado nacional, de tal manera que hacia 1936 funcionaban 76 fábricas de todo el país que tendían a concentrarse en la capital y en los estados de México, Michoacán, Veracruz y Jalisco. La producción ascendía a 1, 386,971 kilogramos al año, de los cuales 69% correspondía a chocolate de mesa. La expansión de la industria chocolatera en esa época se debió en buena medida a la creación de compañías de cierta envergadura: además de La Azteca, que se traslado de Orizaba a la ciudad de México a principios de los años treinta, en 1932 y 1939 se establecieron en la capital la Dulcería Italiana y Bremen, ambas productoras de dulces y bombones.

²⁶ CHAPA, Martha; Chocolate Regalo del Edén, Gobierno del Estado de Tabasco, México, 2003. Pág.118.

Un paso importante en la consolidación de la industria chocolatera fue la creación, en 1937, de la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, A.C., cuyo objetivo era presentar un frente común para negociar en mejores condiciones con el gobierno, las corporaciones obreras y los productores de cacao. A partir de esa fecha se establecieron cuotas de cacao para cada empresa, mismas que los agricultores se comprometían a surtir a un precio de garantía fijado por el gobierno.

Si la producción nacional era insuficiente, se permitía la importación con aranceles que se fijaban al momento.

Otro factor que influyó en la expansión industrial de los años treinta fue, sin lugar a dudas, el ingreso de las empresas al mundo de la publicidad. De hecho, buena parte del rápido crecimiento de La Azteca se debió a que entro con gran éxito en la publicidad radiofónica. En poco tiempo, otras fabricas del ramo siguieron su ejemplo, circunstancia que desato una verdadera guerra publicitaria.

Para 1937 comenzó a funcionar de manera artesanal, en la casa de Camilo Gómez Ibarra en Guadalajara, la Chocolatera de Jalisco; con el tiempo, esta empresa se consolidaría con su marca Ibarra dentro del segmento de los chocolates de mesa. La popular de Monterrey inició sus operaciones en 1932, también dentro del mercado del chocolate de mesa y llego a imponer sus marcas en el norte del país; mientras que dentro del rubro de los bombones se fundaba en San Luis Potosí la fabrica Constanzo en 1930 por un inmigrante italiano del mismo apellido, para 1930 forma parte de las cinco chocolateras más importantes del país que eran: La Azteca, Dulcería Modelo, La Cubana, La Popular y La Colonial.

En el decenio de 1940 las condiciones nacionales y mundiales favorecieron el crecimiento de la industria chocolatera. En lo interno, el avance de la industrialización y urbanización modificó notablemente las formas de consumo, y la mayor tecnificación de la planta industrial permitió la elaboración de artículos cada vez más complejos.

En lo externo el bloqueo de varias zonas productoras de cacao, ocasionado por la Segunda Guerra Mundial, cerró la posibilidad de un comercio trasatlántico de este producto y sus derivados, por lo que el gobierno de Estados Unidos alentó a las empresas mexicanas a diversificar e incrementar su producción, por lo que México se volvió un importante exportador de manteca de cacao y cacao en polvo.

El uso de nuevas tecnologías posibilito la fabricación en México de chocolate soluble en polvo y chocolate golosina, productos que al mediar el siglo pasado comenzaron a desplazar al chocolate de mesa en la preferencia del público.

En el primer caso, a principios de los años cuarenta la empresa Picot creó Choco Milk, que se anunciaba como un alimento nutritivo para niños y se vendía en farmacias; al poco tiempo, La Azteca comenzó a producir el Chocolate Express. En cuanto al chocolate golosina, en 1940 apareció el chocolate Presidente, y en 1943 se dieron a conocer en nuestro país productos extranjeros, entre ellos el famoso Milky Way.

En respuesta, la industria mexicana comercializó varios chocolates golosina a nivel nacional, como Carlos V, Almon Ris y Tin Larín. En este periodo destaca también la fundación, en 1943, de La Corona, que con el paso del tiempo se consolidaría como una fábrica con gran presencia y daría origen a un importante grupo industrial. La influencia de la Televisión en este proceso fue quizá definitiva, ya que al iniciarse las transmisiones televisivas se abrieron un enorme marco para las actividades publicitarias.

En Tabasco la industria chocolatera no pudo desarrollarse ampliamente ya que, paradójicamente los mejores lugares para cosechar cacao tienen un clima poco favorecedor, por su calor y humedad, para esa actividad. Aun así, entre los decenios de 1940 y 1960 se crearon varias empresas, en su mayoría especializadas en la elaboración de chocolate de mesa de excelente calidad. Uno de los primeros establecidos de este tipo fue Chocolates Tabasco. El Chontal, de Juan Riveroll, inició en 1948 la fabricación artesanal de chocolate en la finca Cholula, y en 1964 comenzó a operar como fábrica de chocolates de mesa. La Fábrica de Chocolates Wolter, de Otto Wolter, comenzó sus operaciones en 1959 en la hacienda La Luz, con la fabricación de chocolate de mesa, avena con cacao y polvo de cocoa.

De 1960 a 1980 el ramo chocolatero nacional mantuvo un notable dinamismo. En 1963 la UNPC abrió, la empresa Incatabsa en sus modernas instalaciones de Cárdenas, y al poco tiempo lanzó al público su línea de productos Tikal. Al mismo tiempo, grandes compañías alimentarias abrieron o adquirieron fábricas de chocolate, lo que incrementó la competencia y favoreció la aparición de una gran variedad de productos y marcas. Nació entonces un nuevo tipo de industria muy tecnificada, diversificada y con fuerte orientación mercadológica, de tal manera que para mantenerse en el mercado las empresas requerían una tecnología muy avanzada que sólo podían costear grupos con gran capital.

La llegada a México de la poderosa Transnacional Nestlé a mediados del decenio de 1960 modificó la forma de comercializar los insumos y productos de la industria chocolatera. En 1971, el grupo mexicano Bimbo creó Barcel, que se convertiría en Dulces y Chocolates Ricolino. Otra inversión importante en el ramo fue la adquisición de Sanborns y de Nacional de Dulces por el grupo industrial capitaneado por Carlos Slim. También se incrementó la entrada de capitales extranjeros invertidos en empresas ya existentes; por ejemplo, en 1970 la estadounidense Quaker adquirió La Azteca *—la fábrica de chocolates más grande*

del país-, en tanto que Richardson Vicks compró Larín, que más tarde pasaría también a formar parte de Quaker.

En 1980, las nueve industrias más importantes producían 67% del chocolate de marca en México, y las empresas más grandes del ramo, de acuerdo con su consumo de cacao, eran La Azteca, Nestlé, Chocolatera de Jalisco, Larín, La Corona, Transformadora de Cacao, La Suiza, La Esperanza, Chocolates Uruapan, Tostadores y Molinos, Barcel, Dos Hermanos, La Popular, Incatabsa y Doña María.

El crecimiento demográfico del país en esa época fue otro elemento de gran importancia para el desarrollo de la industria chocolatera, aunque también influyó el aumento del consumo anual per cápita de chocolate: en 1930, cada mexicano consumía solo 125 gramos al año; en 1970 ingería 310 gramos y en la actualidad ese indicador se ha incrementado a 523 gramos, promedio aun muy bajo frente a los 14 kilos anuales por habitante en Suiza, Inglaterra y Dinamarca.

A pesar de la acentuada concentración de capitales que en las últimas décadas ha caracterizado a la industria chocolatera mexicana, la mayoría de las empresas medianas y pequeñas han encontrado espacios para desarrollarse. El segmento del chocolate de mesa es uno de los mejores ejemplos, ya que en él participan muchas fábricas de larga tradición. La producción artesanal de chocolate es a mediano y largo plazo. Quizá la consecuencia más grave de la crisis económica haya sido la contracción de la demanda, ya que el chocolate es un producto todavía muy importante en algunos lugares del país donde se elabora en metate según la manera tradicional, especialmente en los estados de Michoacán, Oaxaca y Chiapas.

En la ciudad de Oaxaca algunas empresas ofrecen una alternativa de consumo ubicada entre lo artesanal y lo industrial; compañías como la Guelaguetza, Chocolate Oaxaca y Marqués del Valle tratan de conservar las tradiciones de elaboración de chocolate e integrarlas a una forma de producción semiautomatizada.

Las crisis recurrentes que ha padecido México desde 1982 han afectado considerablemente al ramo chocolatero. Las devaluaciones bruscas del peso colocaron a las compañías endeudadas o en proceso de expansión en una situación económica delicada, al tiempo que las altas tasas de inflación dispararon los precios de las materias primas e hicieron casi imposible la planeación financiera muy sensible a los ciclos del mercado. No obstante, son pocas las compañías que han cerrado sus puertas a lo largo de este periodo, aunque también han sido escasas las aperturas de nuevas empresas.

Nuestro país se adhirió en 1988 al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), y en 1994 se integró al bloque comercial más importante del mundo

mediante la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). La acelerada apertura comercial que resultó de estos acuerdos ha propiciado la importación masiva de chocolates europeos y estadounidenses que ingresan al mercado mexicano y se convierten en fuerte competencia para los productores nacionales, especialmente los de chocolate golosina. Ante esta perspectiva, las empresas mexicanas enfrentan el reto de elevar la calidad de sus productos para competir con éxito en un mercado internacional cada vez más exigente.

Entre las grandes marcas internacionales que se han establecido recientemente en México se encuentran la italiana Ferrero, las estadounidenses M&M, Mars y Hershey's, la suiza Barry Callebaut y hasta la israelita Richs. Según los últimos datos, las compañías Nestlé, AMSA, Ricolino, Chocolatera de Jalisco, La Corona, Bremen, La Esperanza, Uruapan, Turín, Sanborn's y La Suiza, son en ese orden, las principales consumidoras de cacao y posiblemente las mayores fábricas de chocolate en México.

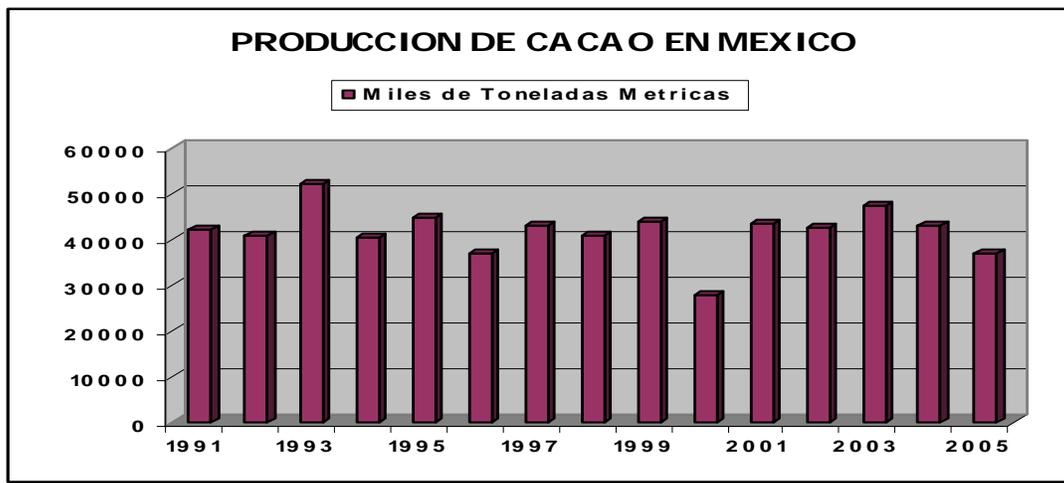
Por otro lado con la apertura comercial las oportunidades de exportación para las empresas mexicanas, sobre todo el chocolate de mesa ha logrado introducirse en algunas regiones de Estados Unidos que poseen importantes núcleos de población mexicana. Actualmente el mercado se encuentra en un periodo de transformación y las empresas mexicanas han invertido importantes capitales para renovar sus equipos e instalaciones y enfrentar los retos de una nueva etapa comercial. Una mayor cooperación entre productores de cacao y fabricantes de chocolate podría moderar los efectos contradictorios del mercado internacional. Aun cuando esta industria ha enfrentado periodos de crisis económica, deberá enfrentarse a un gran problema: la competitividad internacional para conservar su posición en el ámbito doméstico y ensanchar sus perspectivas a mercados que antes parecían limitados.

Problemática del cacao.

En el caso de México, durante el ciclo agrícola 2000/01 se obtuvo una producción anual de 28,046 toneladas, cifra que represento una importante caída de 32% con respecto al ciclo anterior. Del total, Tabasco participo con el 77% y Chiapas con el 21%. El resto se distribuyo en Oaxaca y Guerrero.

Para el año 2001, la cosecha nacional ascendió a 46,737 toneladas. Tabasco obtuvo un volumen de 33,791 toneladas y Chiapas de 12,686 toneladas. Actualmente, durante el año 2005 se obtuvo una producción anual de 36,435 toneladas, según datos del SIAP (Servicio de Información Estadística Agroalimentaria y Pesquera), cifra que representó una importante caída de casi 18% con respecto al año anterior. Esto debido a una reducción de 23.6% en la superficie sembrada que fue de 62,683 hectáreas. De este total, Tabasco participó con el 66% y Chiapas con el 33%. El resto se distribuyó en Oaxaca y Guerrero.

Grafica 8
Producción de cacao en México

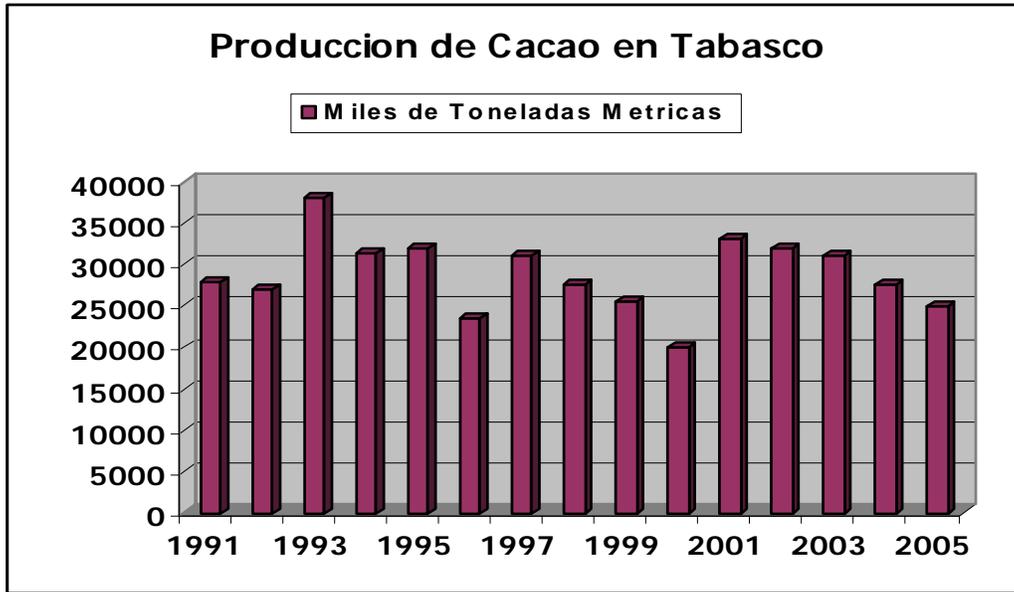


Fuente: ASERCA, con datos de SAGARPA, Diciembre, 2006

Desafortunadamente, cabe mencionar que la participación de México en la producción mundial es de solo 1.5%, por lo que se vuelve una actividad importante para los estados de Tabasco y Chiapas en los que el cultivo de cacao es una de las principales actividades agrícolas.

Desde el punto de vista económico, el cacao es el cultivo más importante para el estado de Tabasco. Durante la última década el volumen de producción promedio anual fue de 32 mil toneladas, con un valor de 209 millones de pesos que significaron el 17.3% del PIB Sectorial, con un rendimiento promedio de 0.528 ton de grano seco por hectárea, situándose por encima de los rendimientos promedios nacionales, con una relación promedio de beneficio costo de 34 centavos por cada peso invertido, determinado por el tipo de paquete tecnológico que se utilice, recuperando los productores sus costos variables y el 70% de sus costos fijos, debido a que pagan la fuerza de trabajo familiar con la percepción de su plantación, herramienta, equipo e instalaciones, que de hecho, no representan gastos de salida en efectivo, por lo que el trabajo familiar se vuelve una variable fundamental en la definición de los costos de producción.

Grafica 9
Producción de cacao en Tabasco



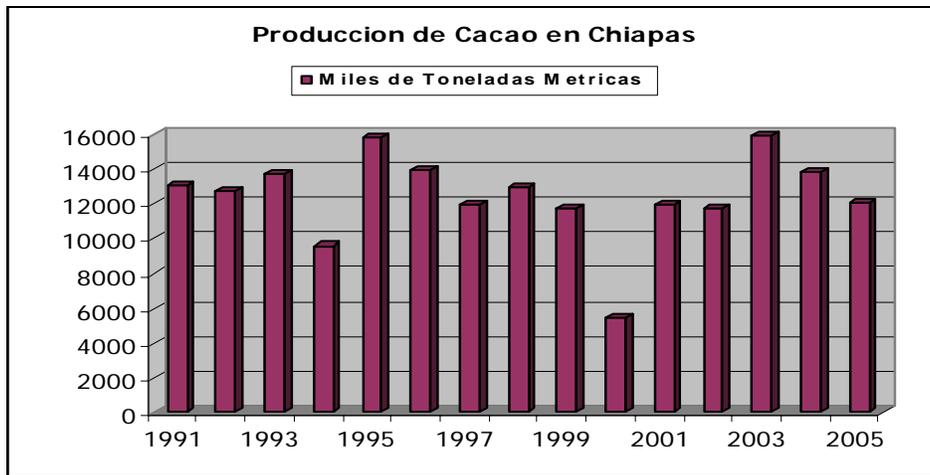
Fuente: ASERCA, con datos de SAGARPA, Diciembre 2005

Socialmente, cabe mencionar que de esta actividad dependen 30 mil familias, cifra solamente superada por los productores que se dedican al cultivo de maíz.

Otro estado fundamental en la cosecha de cacao en nuestro país es Chiapas, donde el flujo de cosechas en condiciones históricas de producción comparada con las del estado de Tabasco se observa que prácticamente todo el año se tiene disponibilidad de grano, alcanzando su plenitud máxima en el periodo de septiembre a marzo, lo que permite a los industriales hacer su programa de compras en ese periodo para establecer sus inventarios.

La producción y productividad nacional del grano se ve reflejada básicamente en las condiciones climáticas, por efectos de los precios de mercado y la liquidez con que cuente las Asociaciones Agrícolas Locales para el acopio y beneficiado del aromático, lo que hace de la actividad un vaivén de producción demasiado vulnerable a estos efectos.

Grafica 9
Producción de cacao en Chiapas



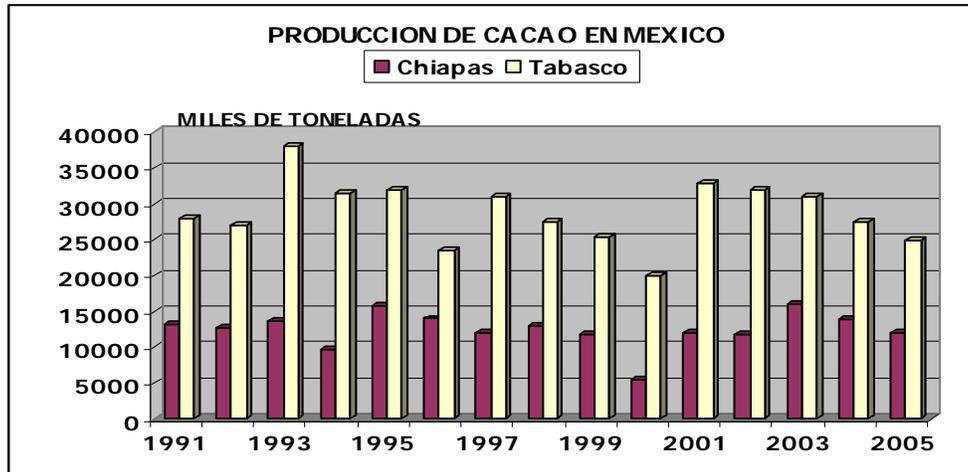
Fuente: ASERCA, con datos de SAGARPA, Diciembre 2005.

Si realizamos un comparativo, la producción nacional se mantuvo estable en el periodo 1990-1992 con aproximadamente 43,900 y 44,000 toneladas de cacao seco, con oscilaciones variables entre 80 y 650 toneladas al año.

Para 1993, se elevó la producción nacional al alcanzar 53,900 toneladas gracias al tipo de clima; en 1994 se contrajo el volumen de producción a su nivel histórico con 43,200, para volver a elevarse en 1995 con 49,200 toneladas.

Sin embargo en las cosechas de Tabasco y Chiapas de 1999 a 2000, los volúmenes de producción se redujeron levemente en la primera y drásticamente en la segunda debido a condiciones desfavorables climáticas con sequía e inundaciones respectivamente reduciéndose los volúmenes de producción nacional con el 5 y 31% respectivamente.

Grafica 10
Producción de cacao en México



Fuente: Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA.

Según informes de recorridos realizados por personal técnico de la SAGARPA, en Tabasco y Chiapas, y de acuerdo a los inventarios disponibles por los comercializadores que están abasteciendo a la industria nacional, la estimación de los saldos por acopiar e inventarios de la cosecha a partir de 2001 a 2005, la producción se enfrentaría a una reducción considerable debido a la falta de competitividad del grano a nivel mundial y la falta de interés por parte de los productores para seguir cosechando el grano, por la volatilidad precios y el encarecimiento de la mano de obra invertida; además de la situación climática de los últimos años.

Afortunadamente para México y específicamente para Tabasco, el grano es de gran calidad y su demanda en el extranjero cada día es más amplia, pero habrá que luchar con las diversas problemáticas que actualmente, se deben a la comercialización inadecuada del grano; precios internacionales, que actualmente tienen una tendencia a la baja gradual y, a la vulnerabilidad ante condiciones climáticas adversas, por lo que se vuelve prioritario incrementar las inversiones de apoyo a la actividad primaria en lo referente a la renovación de cacaotales, drenaje parcelario, implementación de riego y diversificación productiva.

El Consumo Nacional Aparente

El consumo nacional aparente de cacao refleja que la demanda se ha atendido básicamente con la producción nacional y, de manera complementaria, con importaciones.

Cuadro 6 **Consumo Nacional Aparente, de chocolate.**

AÑO	PRODUCCION (1)	IMPORTACION (2)	EXPORTACION (3)	CONSUMO (4)= (1)+(2)-(3)
2000	44,870	7,799	275	52,394
2001	30,368	2,000	1,104	31,264
2002	45,965	2,687	1,126	47,526,
2003	48,405	3,717	1,342	50,780

Fuente: Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA.

El número de productores que actualmente participan en el cultivo de cacao se estima en 37,000; lo que implica que la producción este pulverizada en pequeños productores. En contraste, pocas empresas compradoras adquieren un volumen importante de la producción nacional. Así, se estima que alrededor de diez empresas consumen el 90% del cacao nacional.

Los precios del mercado internacional han registrado una elevada volatilidad en los últimos años, lo cual se ha reflejado en el mercado nacional.

6.5 Características de la materia prima, productos del giro y requerimientos para ser una empresa productora de chocolate.

La materia prima utilizada para la elaboración del chocolate, debe cumplir con ciertas características, para lograr una mezcla agradable para el consumidor a continuación hablamos de ello.

Productos del giro y sus características básicas

- Chocolate golosina
- Chocolate de mesa
- Chocolate en polvo instantamizado
- Chocolate en tableta
- Chocolate bombón
- Chocolate para repostería
- Jarabe de chocolate

Las características de un buen producto en el giro deben ser:

- Una mezcla de cacao, vainilla, azúcar, canela semihúmeda, espesantes.
- Presentación uniforme y homogénea.
- Tener el sabor y el olor característico.
- Mostrar consistencia típica a la forma de presentación del producto.

Por su importancia dentro del giro el producto considerado de mayor importancia para su elaboración dentro de la industria es el chocolate golosina. Lo anterior por

ser uno de los mercados más rentables en esta industria, con alto valor nutritivo, rico en azúcares, grasas y proteínas y con contenido de vitaminas A, B1, B2, D y E.

La forma de presentación de los productos del giro se realiza en:

- La forma de presentación es en forma de paletas, bombones, chiclosos, barras, tablillas, entre otros, cuyo peso aproximado oscila entre los 10 hasta 250 gramos. Su empaque es en su mayoría con un forro de papel aluminio, papel celofán o bolsa térmica que guarda la temperatura adecuada para que no se derrita.

Las materias primas principales para la producción del chocolate golosina son:

- Cacao. Las propiedades que debe tener el cacao para considerarse un producto de buena calidad son:
- Tener contenido nutritivo
- La vaina debe estar entera y seca, para evitar la presencia de organismos extraños
- Su aroma debe ser el característico del cacao
- Debe estar seco para evitar el mal olor y sabor
- Las semillas deben estar fermentadas y tostadas
- Azúcar. Debe ser sólida y cristalina de color moreno o blanco.
- Canela. Tener el color, textura y sabor característico.
- Vainilla. Tener el aroma caracterizante.

Relaciones insumo-producto:

Para la elaboración de 200 Kg. de chocolate golosina se requiere:

- Azúcar. 50 kilos.
- Manteca de cacao. 60 Kg.
- Pasta de cacao. 80 kg.
- Cocoa 20 kg.
- Lecitina de soya. Depende de la intensidad deseada
- Conservadores artificiales Depende de la intensidad deseada
- Colorantes artificiales. Depende de la intensidad deseada
- Saborizantes artificiales. Depende de la intensidad deseada
- Talco. El suficiente para evitar el desprendimiento del colorante.

Relación de proveedores principales

La empresa chocolatera se abastece directamente de la materia prima con los productores del cacao situados en los estados de Tabasco y Chiapas, lugares que

por sus características geográficas son los principales productores de este insumo en el país, aunque buena parte del cacao, manteca y pasta de cacao se importa.

Procedimiento de compra y negociación con proveedores.

La compra de materias primas es un factor en el que acuden una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales). Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

- Precios competitivos
- Calidad apropiada
- Tiempos de entrega oportunos
-

Generalmente se negocian los pagos a 30 días.

De acuerdo al volumen de compra se podrán establecer mejores condiciones de precio y financiamiento.

Necesidades y categoría del personal

En toda empresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados y la calidad y cantidad de éstos, son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones.

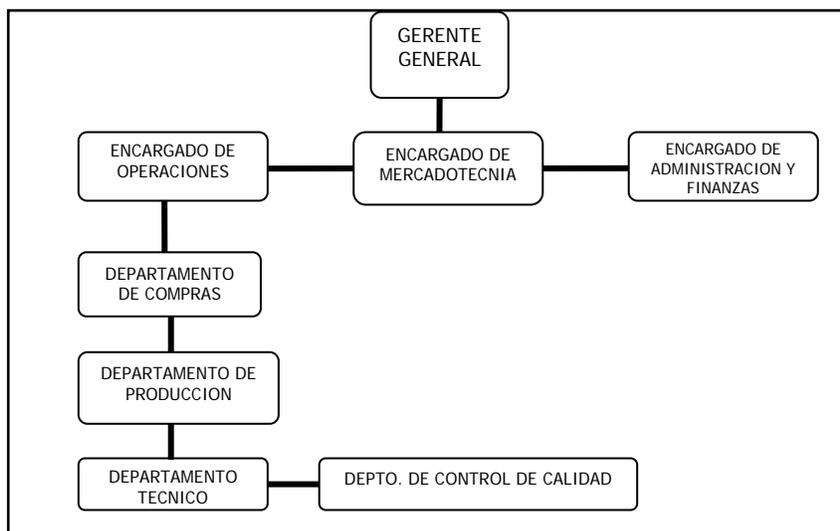
En cuanto a las empresas medianas y grandes, se pueden permitir la incorporación de un equipo especializado para cada área, el jefe de una micro o de una pequeña empresa se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y tiene que sacarlas adelante a pesar de que sus recursos sean limitados y de no ser un especialista en todas las áreas del negocio que dirige, cuestión que tampoco es fácil de lograr por razones del avance tecnológico (que cada vez es más complejo).

Pero, a pesar de ello es probable que el pequeño empresario deba asumirlas en su mayoría. En tal caso, se recomienda la contratación de los servicios de especialistas que puedan prestarle ayuda en forma efectiva como son:

- Un asesor jurídico de buena reputación y en función de sus recursos.
- Un contador con las mismas características del anterior.
- Un experto en comercialización, sobre todo en la etapa de arranque.
- Un consultor en procesos industriales y administración.

En el caso particular de este giro, las áreas básicas de organización como nos muestra el cuadro 7, esta basado en un organigrama formado por los siguientes puestos:

Cuadro 7
Organigrama



Fuente: Elaboración propia con datos de www.contactopyme.gob.mx

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos para cada puesto, de acuerdo al perfil establecido.

Una pequeña empresa en el giro que nos ocupa requiere en esencia del siguiente tipo de personal, nos lo muestra el cuadro 8:

Cuadro 8
Personal requerido

No. de Personas	Proceso/Funciones	Capacitación Necesaria y Experiencia	Sueldo o Salario Mensual (\$)
Gerente General	Dirección	3 a 5 años	15,000
Encargado de operaciones	Control	5 años	12,000
Encargado de Administración y finanzas	Control	2 a 3 años	10,000
Encargado de mercadotecnia	Publicidad	3 años	8,000
Jefe de departamento	Supervisión	2 años	7,000
Auxiliares	Auxiliar	1 años	5,000
Personal operativo	Operar	-	1,500

Fuente: Elaboración propia con datos de www.contactopyme.gob.mx

Normas aplicables

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, comercial, industrial y laboral estableciendo reglas, directrices, especificaciones, atributos, características, o prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Esta actividad se realiza a través de la expedición de las normas que pueden ser de 3 tipos principalmente:

a.- Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que en este caso es la No. 186 donde se determinan las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por

las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la *Ley Federal sobre Metrología y Normalización*, las cuales están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

b.- Las Normas Mexicanas (NMX) que son las elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía, en términos de lo dispuesto por el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores.

Su aplicación es voluntaria, con excepción de los siguientes casos: 1) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas, 2) Cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados, y

c.- Las que elaboran las entidades de la administración pública para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables que se denominan normas de referencia.

Toda empresa que se quiera fundar, ya sea que venda un producto u ofrezca un servicio, tiene que cumplir con ciertos lineamientos que le facilitarán un mayor posicionamiento seguro en el mercado, así como un incremento en la calidad del bien o servicio del que se trate.

Las normas en esencia constituyen un conjunto de prácticas que deben investigarse, con el objeto de saber cuáles son todas aquellas que deben observarse en el giro que se propone desempeñar.

Es altamente recomendable informarse con mayor detalle al respecto, pues periódicamente surgen nuevas prácticas que tanto los prestadores de servicios como los productores deben cumplir, en especial para competir eficientemente en el mercado.

Existen normas específicas para cada giro determinado, en el cuadro 9 nos muestra algunos ejemplos de estas normas:

“Finalmente las Normas son desarrolladas por grupos sociales, con la finalidad de corregir la conducta esperada por los miembros de una empresa. Si estos individuos no cumplen con estas normas, serán observados hasta que desarrollen

el orden por cumplir con los lineamientos que además les ayudara a ser competitivos.”²⁷

²⁷ KOONTZ, Harold; Administración, una perspectiva global, Ed. MacGraw-Hill, México, 1998, Pág. 579.

Cuadro 9
Normas aplicables al giro

Nombre	Número	Fecha	Descripción Contenido General
Descarga de aguas residuales en Aguas y Bienes Nacionales	NOM-001-ECOL-1996	7/1/1997	Establece los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales en Aguas y Bienes Nacionales.
Alimentos	NOM-110-SSA1-1994	1994	Preparación y dilución de muestras de alimentos para sus análisis microbiológicos
Alimentos	NOM-116-SSA1-1994	1994	Determinación de humedad en alimentos por tratamiento térmico. Método por arena o gasa.
Alimentos	NOM-51 SCFI	1994	Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre envasados

Fuente: Elaboración propia con datos de www.contactopyme.gob.mx

Problemática ambiental del giro

- Para que opere la planta debe contar con las licencias de funcionamiento y uso de suelo, expedida por el Gobierno Municipal.
- Permiso sobre la forma de presentación del producto, sobre todo en caso de alimentos, expedida por PROFECO.
- Permiso de descarga de aguas residuales y el control de emisiones contaminantes atmosféricas de las fuentes de combustión, expedida por SEMARNAP.

Una problemática grave a la que se enfrentan las empresas es la contaminación ambiental, en Estados Unidos por ejemplo, se han decretado ya varias leyes federales para el control de la eliminación de desechos sólidos y de la contaminación del agua y del aire.

Con este propósito surge la idea de imponer la posibilidad de lograr un registro ISO 14000, para garantizar que en las políticas de las empresas se consideren intereses públicos para la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos correspondientes.

“Esta atención a la ecología podría convertirse en la siguiente ola administrativa y es probable que la Unión Europea adopte la norma ISO14001, en su Plan de

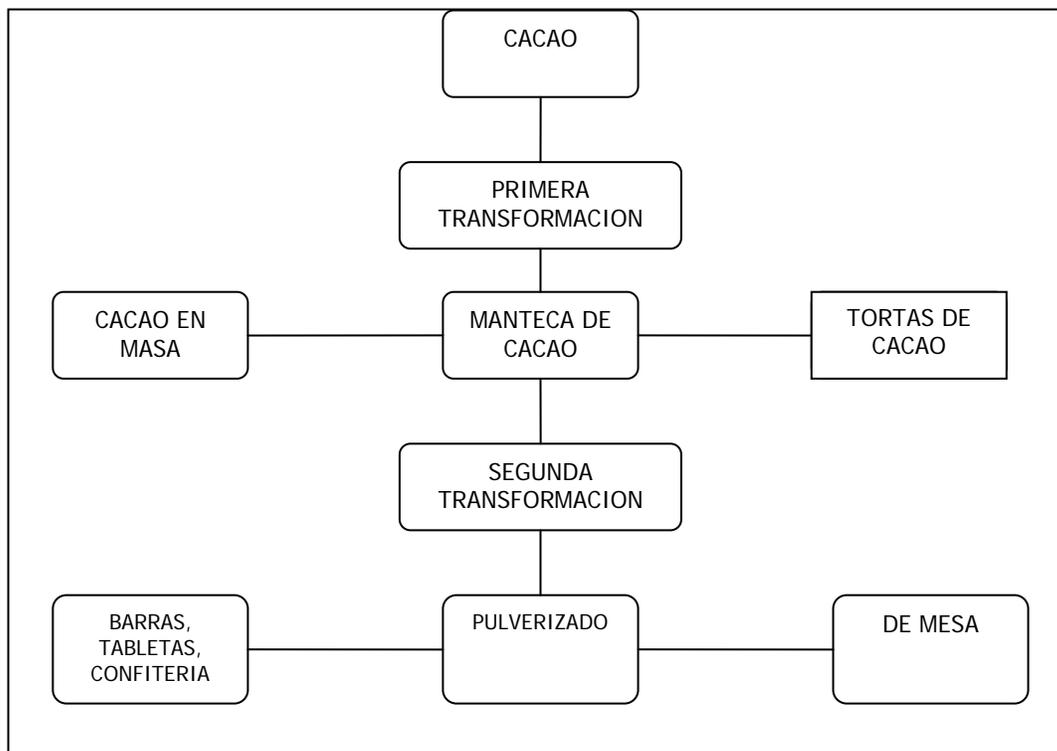
Administración y Auditoria Ecológicas. Esperando que todos los países del mundo logren integrar esta norma en su funcionamiento administrativo.”²⁸

²⁸ KOONTZ, Harold; Administración, una perspectiva global, Ed. MacGraw-Hill, México, 1998, Pág. 63.

6.6 Flujo del proceso productivo y escalas de producción

El cuadro 10 nos muestra un diagrama de flujo donde se marcan los productos y subproductos obtenidos del proceso del cacao, y materia prima fundamental para la elaboración del chocolate.

Cuadro 10
Proceso de Producción



Fuente: Elaboración propia con datos de www.contactopyme.gob.mx

Las escalas posibles de producción que se pueden lograr son:

Cuadro 11
Escala de producción

	Escala (rango de producción)
Microempresa/artesanal	De 0.1 a 0.2 ton / día
Pequeña empresa	De 0.2 a 0.4 ton / día
Mediana empresa	De 0.4 a 0.8 ton / día
Gran empresa	Más de 0.8 ton / día

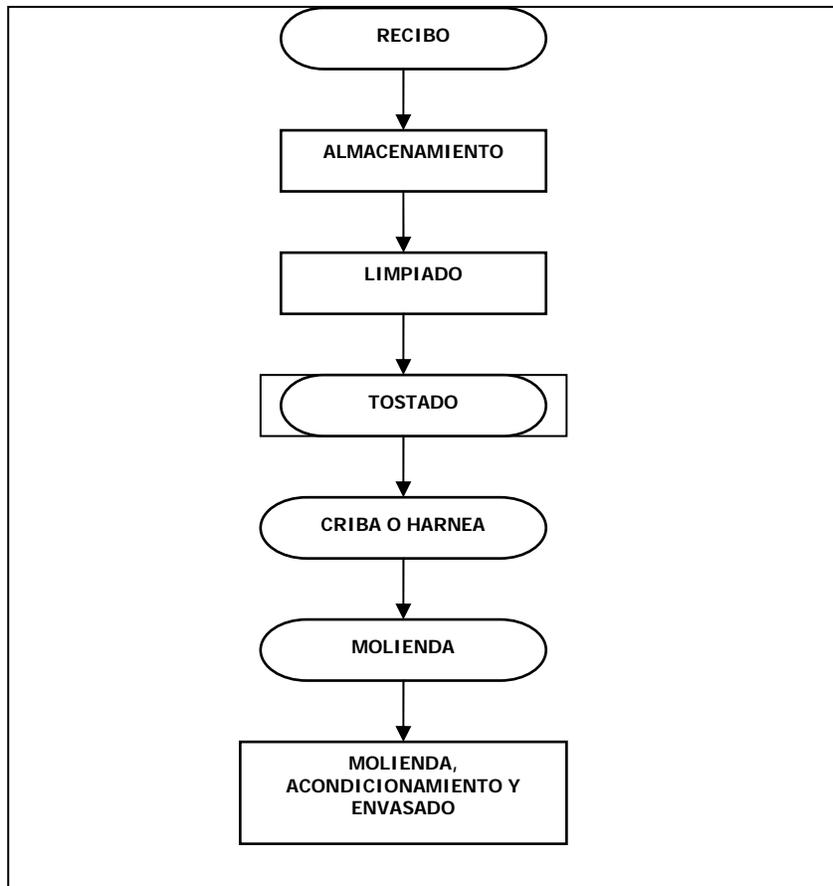
Fuente: www.contactopyme.gob.mx/guíasempresariales

En cuanto al grado de actualización tecnológica se destaca lo siguiente: Cada fabricante de chocolate utiliza técnicas propias de producción, sin embargo la mayoría utiliza equipo convencional, variando el orden en la utilización y los tiempos de proceso. Uno de los equipos más usados es el refinador de rodillos, el desarrollo de maquinaria para la fabricación de chocolate intenta remplazarlo mediante equipos de molturación, la nueva maquinaria está destinada a cortar tiempos de proceso y fabricar equipos completos para fabricar chocolate sin supervisión.

Sin embargo, el flujo de proceso de producción puede ser similar para otros productos, si el proceso productivo es homogéneo, o para variantes del mismo.

Al respecto, se debe evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y el equipo considerado, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar. Para ello la simbología utilizada se muestra en el cuadro 12:

Cuadro 12
Flujo de Proceso de Producción a nivel artesanal



Fuente: Elaboración propia con datos de www.contactopyme.gob.mx

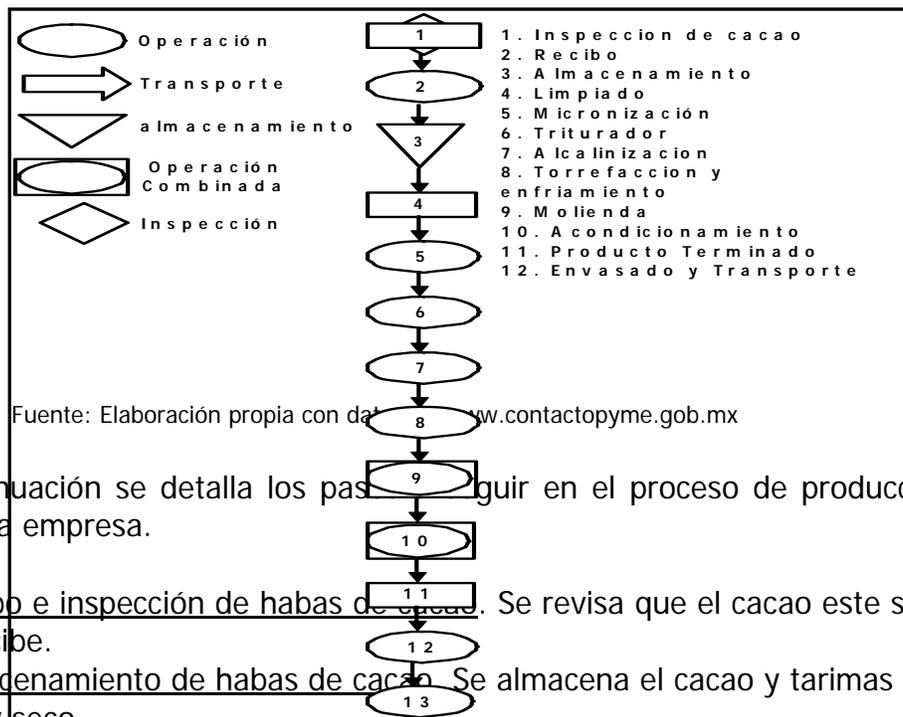
A continuación, se presenta una explicación del proceso productivo a nivel artesanal:

1. Se recibe la pasta de cacao, manteca de cacao azúcar, cocoa y lecitina de soya
2. Se calienta el azúcar
3. Se combinan los ingredientes: azúcar hirviendo, pasta de cacao, manteca de cacao, lecitina de soya, cocoa, colorantes y conservadores, se agitan en una marmita calentada.
4. Se pasa la mezcla por un refinador de rodillos con el propósito de reducir aglomerados y no para triturar cristales de azúcar.
5. Se vacía la mezcla en moldes
6. Se enfría el chocolate en los moldes pasándolo a través de un túnel de enfriamiento
7. El chocolate ya formado es extraído de sus moldes
8. Se empaca el chocolate en papel metálico, envoltura de papel, y en cajas de cartón (no corrugado).
9. El chocolate empacado se debe almacenar en un lugar fresco y seco a temperaturas menores de 30° C.

Todos estos pasos nos permiten realizar de forma organizada el proceso productivo paso a paso.

Flujo del proceso de producción en una escala de pequeña empresa:

Cuadro 13
Flujo del Proceso de Producción



A continuación se detalla los pasos a seguir en el proceso de producción a nivel pequeña empresa.

1. Recibo e inspección de habas de cacao. Se revisa que el cacao este seco, entero y se recibe.

2. Almacenamiento de habas de cacao. Se almacena el cacao y tarimas en un lugar fresco y seco.

3. Limpieza de habas de cacao. Se limpia el cacao de piedras, basura, polvo y demás materiales extraños, para tal fin se utilizan cribas, separadores de aire o detectores y separadores metálicos.

4. Torrefacción de habas de cacao. El tostado de las habas de cacao se realiza para disminuir humedad, desarrollar el sabor, aroma y facilitar la eliminación de cáscara. Se utiliza un horno tostador tipo tambor de revolución continuo el rango de operación es de 100 a 400°C con tiempos de permanencia de 45 a 90° C.

5. Descortezado y descascarillado. Las habas aun calientes se separan de sus cubiertas mediante tamices rotatorios, también pueden utilizarse máquinas aventadoras, donde la cáscara se separa de la almendra mediante chorros de aire en procesos de hasta cinco etapas.

6. Trituración de las habas. Las habas de cacao, son trituradas hasta una masa fina y homogénea, en dos etapas de trituración. En la primera etapa el triturado se realiza mediante molino de palas durante el triturado la manteca de cacao se funde como resultado de la elevación de la temperatura. En la segunda etapa conocida como molturación se tritura el material sólido hasta grados de gran finura para lo cual se utilizan molinos de discos, rodillos o bolsas, en el proceso se libera completamente la grasa, obteniéndose al final de la molturación la pasta de cacao.

7. Se calienta azúcar hasta la ebullición.
8. Se combinan los ingredientes: azúcar hirviendo, pasta de cacao, manteca de cacao, lecitina de soya, cocoa, colorantes y conservadores, agitándose en una marmita calentada. En esta parte del proceso se pueden añadir leche y huevo en polvo.
9. Se pasa la mezcla por un refinador de rodillos para reducir aglomerados y no para triturar los cristales de azúcar.
10. Se vacía la mezcla en moldes. Dependiendo del tipo de golosinas dependerá el tipo de moldeado; en los chocolates con relleno se realiza un moldeado previo se coloca el relleno y se procede al recubrimiento; en la fabricación de formas huecas se llena el molde se procede al centrifugado que da origen a la forma hueca.
11. Enfriamiento. Una vez el chocolate en los moldes se procede a su enfriamiento lo más rápidamente posible mediante túneles de enfriamiento.
12. Desmoldado. Se procede a la separación del chocolate de sus moldes.
13. Empaque. Se procede a empacar el chocolate en papel metálico o papel glassine posteriormente en papel con los logotipos de la empresa y en cajillas de cartón, las cuales son a su vez almacenadas en cajas de cartón corrugado.
14. Almacenamiento. Posteriormente se almacenan las cajas de chocolate en bodegas frescas y secas, en temperaturas que no deben exceder de los 30°C no se debe exponer el producto al sol y no deben estibarse más de 6 cajas de corrugados.

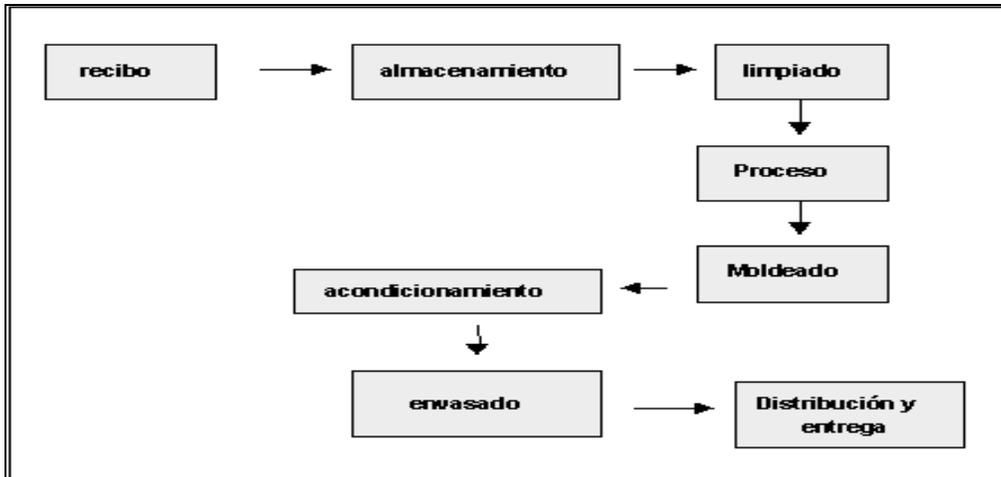
Distribución Interior de las Instalaciones:

Los factores a considerar en el momento de elaborar el diseño para la distribución de planta son:

- a) Determinar el volumen de producción
- b) Movimientos de materiales
- c) Flujo de materiales, y
- d) Distribución de la planta.

Se recomienda utilizar, como esquema para la distribución de instalaciones, el flujo de operaciones orientado a expresar gráficamente todo el proceso de producción, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de los productos terminados, pasando obviamente por el proceso de fabricación. El cuadro 14 nos muestra, el ciclo a seguir para el flujo de materiales.

Cuadro 14 **Flujo de materiales**



Fuente: www.contactopyme.gob.mx/guíasempresariales

Además de la localización, diseño y construcción de la planta es importante estudiar con detenimiento el problema de la distribución interna de la misma, para lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

Las instalaciones, áreas necesarias y distribución preliminar para realizar las operaciones son:

Cuadro 15
Áreas para formar la empresa

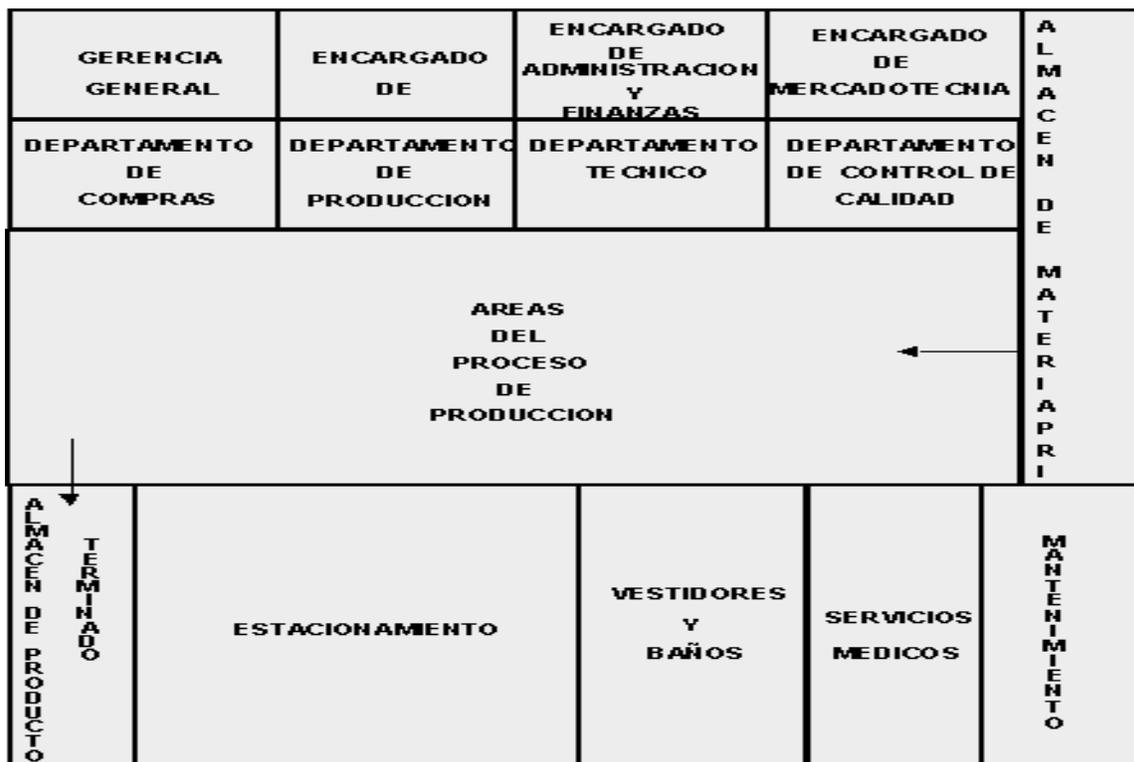
Recepción	Área de terminado
Almacén	Área de envasado
Limpiado	Área de distribución
Área de micronización	Oficinas administrativas y técnicas
Área de trituración	Departamentos De Control de Calidad y Producto Terminado
Área de Alcalinización	Vestidores y Baños
Área de torrefacción	Servicios médicos
Área de molienda	Atención a Clientes
Área de acondicionamiento	Estacionamiento

Fuente: www.contactopyme.gob.mx/guíasempresariales

El cuadro 16 nos muestra un ejemplo de la distribución interna de las instalaciones de la planta:

Cuadro 16

Distribución interna de las instalaciones



Fuente: www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales

Determinación de costos y márgenes de operación:

El estudio de los costos de operación es la piedra angular en toda clase de negocios, ya que permite no sólo la obtención de resultados satisfactorios, sino evitar que la empresa cometa errores en la fijación de los precios y que esto derive en un resultado negativo. En la determinación de los costos, se debe tomar en cuenta que su valor cambia por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada.

En términos generales, el precio se puede establecer por debajo o por encima del de la competencia o ser igual al de ella.

El precio del producto final deberá estar integrado por:

- Costo directo (materias primas y remuneración al personal).
- Costo y gastos indirecto
- Impuestos y seguros
- Margen de utilidad

A los costos anteriores se les debe agregar un margen de utilidad, y una vez obtenido el precio del producto final, se debe ponderar en relación con el precio de

los productos similares en el mercado y la situación de oportunidad (oferta-demanda).

Determinado el precio final del producto debe evaluarse respecto a los precios de la competencia y la situación de oportunidad (oferta-demanda).

Distribución del producto:

La importancia del sistema de distribución se subestima muchas veces a pesar de que impacta en los volúmenes de venta y de que se refleja en un mal aprovechamiento del potencial del mercado, así como en acumulaciones excesivas de inventarios que, en otras consecuencias, incidirán en la rentabilidad del capital.

Los canales de distribución lo constituyen los grandes almacenes, las tiendas comerciales especializadas, abarrotes y detallistas.

Administración y control de inventarios:

La administración y el control de los inventarios tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos en proceso y terminados o acabados para hacer frente a la demanda del producto, facilitando con ello las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo.

La inversión que representan los inventarios es un aspecto muy importante para la empresa en la administración financiera. En consecuencia, se debe estar familiarizado con los métodos para controlarlos con certeza y asignar correctamente los recursos financieros.

De acuerdo con reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las empresas están obligadas a llevar algún sistema de inventarios, dependiendo de los ingresos manifestados en su última declaración.

La valuación de inventarios de las empresas en el giro es con el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

Proceso administrativo

- Formas o modalidades legales para operar

Un negocio debe realizar actos de comercio cotidianamente para que exista como tal. No son simples operaciones de compra-venta, sino una gama infinita de posibilidades, según lo establece el Código de Comercio.

Las actividades que el Código Fiscal de la Federación establece como empresariales no difieren sustancialmente de las que señala el Código de Comercio.

Se entiende por actividades empresariales las siguientes: Las comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícola.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

Las empresas en el giro acostumbran operar como persona moral en la modalidad de sociedad anónima de capital variable.

- **Métodos contables**

Cuando se realiza una contabilidad se suele utilizar un sistema simple mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada. Sin embargo, cuando se lleva a cabo la contabilidad de una organización, se utiliza un sistema de doble entrada: cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene.

La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Se incluyen a la vez los datos que reflejan los cambios en la estructura financiera de la empresa y la situación de sus ingresos. El estado de liquidez se refleja en el informe económico-financiero de la empresa, en una memoria por separado.

Esta información financiera permite estudiar los resultados obtenidos en el pasado al mismo tiempo que realizar prospecciones y proyectos para planificar el crecimiento.

El método contable tradicional que utilizan las empresas en el giro es el pormenorizado.

- **Registros contables**

La contabilidad moderna consta de siete etapas. Los tres primeros se refieren a la sistematización de libros, es decir, a la compilación y registro sistemáticos de las transacciones financieras. Los documentos financieros constituyen la base de la contabilidad; entre estos documentos cabe destacar los cheques de banco, las facturas extendidas y las facturas pagadas. La información contenida en estos documentos se traslada a los libros contables, el diario y el mayor.

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.

Los registros contables que se utilizan son entre otros:

- Libro diario y libro mayor

Auxiliares:

- Nómina, Activo Fijo, Bancos y Estado de Resultados

- **Políticas de efectivo y activo circulante:**

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

El establecimiento de una política de efectivo adecuada para las empresas en el giro debe tomar en consideración las adquisiciones de materias primas e insumos, los pagos por remuneraciones al personal e impuestos.

- **Cuentas por cobrar a clientes**

Las cuentas por cobrar son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

Las empresas en el giro acostumbran otorgar créditos a los clientes hasta por 15 a 30 días.

- **Administración de pasivos**

Las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que le permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nóminas, entre otros. Sin embargo, este financiamiento se debe analizar cuidadosamente, ya que compromete los recursos de la empresa a corto y largo plazo, según sea el caso.

Las empresas en el giro acostumbran que el pago a proveedores se realice a más tardar en 30 días.

El financiamiento para las empresas en el giro es tradicionalmente proporcionado por recursos propios, proveedores y por instituciones financieras. La política de la empresa en el giro es la de otorgar descuentos por volumen hasta del 5% sobre el volumen de compra.

- **Promoción del producto**

Promocionar es un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye aspectos, como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

- Anuncios publicitarios en sus vehículos de transporte
- Anuncio en las plantas de elaboración.
- T.V.
- Radio
- Revistas
- Carteles en tiendas de abarrotes, departamentales y autoservicios

- **Estrategias de mercado**

La relación producto-mercado que se haya elegido determinará las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto-mercado será fundamental también para determinar la estrategia de proyecto.

Entre los elementos para mejorar la penetración de mercados se puede utilizar:

- Alta Calidad, Precio Competitivo y entregas Oportunas.
- **Demanda del producto**

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado:

- La demanda es cíclica dependiente de las épocas del año, su nivel más alto es en invierno, moderado en la temporada de lluvias, decreciendo en verano.
- El producto esta dirigido a toda la población pero especialmente a los niños y jóvenes.
- En México la superficie dedicada al cultivo del cacao, es aproximadamente de ochenta mil hectáreas, con una producción de 45,000 toneladas anuales.
- El consumo del país es de 30,000 toneladas, el resto se exporta.
- En México el cultivo de cacao se hace en las áreas tropicales del sur y sureste del país, donde se dan las condiciones ideales para su desarrollo de buena calidad. Los estados en que se dan las condiciones de clima ideales para su desarrollo son Tabasco y Chiapas.
- El consumo per capita del chocolate en México es uno de los más bajos a nivel mundial; esto obedece a las costumbres y nivel económico de la sociedad condición climatológica cálida de amplias regiones del país
- El precio del producto final aumenta en proporción al incremento de los insumos. Sin embargo la política de precios para los productos finales es la de mantenerlos a niveles competitivos que permitan sean adquiridos por grandes sectores de la población.
- Existe competencia internacional por parte de Brasil, Estados Unidos, España, Guatemala, Italia, Panamá, Reino Unido y Suiza. El cuadro 17 nos muestra los principales productores a nivel nacional.

Cuadro 17
Productores a nivel nacional

Nombre	Localización
Sonrick ´s	D.F.
Turín, S.A. de C.V.	D.F.
Chocolatería Jalisco, S.A. de C.V.	Jalisco
Chocolatería Moctezuma, S.A. de C.V.	Michoacán
Ricolino	D.F.
Bremen, S.A. de C.V.	D.F.
La Posse S.A. de C.V.	D.F.
Chocolatería Ibarra, S.A. de C.V.	D.F.
Nestlé S.A. de C.V.	D.F. y Jalisco
Hershey's, S.A. de C.V.	D.F. y Jalisco.
Chocolatera Anáhuac, S.A. de C.V	D.F.

Fuente: www.contactopyme.gob.mx/guíasempresariales

Finalmente son pocas las empresas que se dedican a este giro, pero es difícil aceptar que sean transnacionales las que ocupan más del 80% de este mercado.

7.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Productos Zam-Fre, S. A. de C. V., es una industria 100% mexicana, que se encarga de la producción, distribución y comercialización de chocolates y golosinas en nuestra Republica Mexicana, logrando cubrir un gran porcentaje de los consumidores nacionales de dulces. Sus productos están caracterizados por ser de primera calidad, situación que la coloca como una de las empresas chocolateras con mayor prestigio y distinción en nuestro país.

Esta empresa inicio sus actividades en el año de 1964 y es manejada desde entonces por la familia Picard, quienes han dedicado su esfuerzo a la producción y venta de dulces y chocolates. El Sr. Rene Picard Fresco, después de haber laborado en empresas trasnacionales importantes, decide independizarse y establecer una empresa propia, la cual surge como un negocio familiar en un local relativamente pequeño.

Posteriormente el Sr. Rene Picard fresco recibe una oferta para trabajar en Brasil por lo que decide aprovechar tal oportunidad con la finalidad de obtener los fondos necesarios para ampliar su empresa. Después de haber estado más de tres años en dicho país, decide regresar a invertir en maquinaria adecuada para la fabricación de chocolates y confitería. Mas adelante fueron ingresando algunos miembros de la familia Picard a la empresa con gran éxito.

En los años 1991 y 1992, Productos Zam-Fre, comenzó su adecuación y modernización que el mercado requería por lo que, adquirieron maquinaria de alta tecnología que provenía de Estados Unidos, Alemania, España e Italia; desarrollando así, sus líneas de producción y secciones de fabricación, trampado, confitado y moldeado, ofreciendo una producción promedio anual de 500 toneladas de producto terminado con un valor aproximado de 2.5 millones de dólares, además de la infraestructura suficiente para ofrecer a los consumidores el servicio y la calidad que sus clientes merecen, ofreciendo el uso de materias primas de primera calidad y sin sustitutos, que hacen a sus productos capaces y competitivos con chocolates de perfil similar.

Sus productos cumplen con todos los requisitos y normas establecidos, calidad y precio, para su comercialización y consumo a nivel nacional y porque no también a nivel internacional; pues sus productos ofrecen el mejor chocolate para disfrutar; pues cuenta con una amplia línea de productos que se ha complementado a través del tiempo con el propósito de satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.

Cuenta con: Chocolates rellenos, trufas, envueltos, macizo, confitados, trampados, gomitas, barras de amaranto y barras de granola; entre otros.

La empresa cuenta con una planta principal que consta de 10,000 metros cuadrados, con tres naves principales (para chocolates, Otros productos y almacenes) oficinas, área de capacitación, 2 comedores, estacionamientos y áreas de crecimiento a futuro.

En la actualidad y desde hace 10 años esta empresa ha participado en las Licitaciones Publicas que ofrece el **DIF** (*Desarrollo Integral para la Familia*) donde han colaborado en la distribución de barras de cereales, barras de granola y barras de amaranto en diferentes sabores: naranja, flan, maple, mantequilla y tamarindo; además de palanqueta de cacahuete, cereal confitado, pasitas con chocolate y cacahuete confitado, entre otros productos; todo esto, para los estados de Michoacán, San Luís Potosí, Estado de México, Distrito Federal, Zacatecas, Sonora e Hidalgo.

Así mismo, esta empresa se encuentra actualmente asociada con Continental Best (Chocolates Continental Best, S. A. de C: V.); son las primeras empresas en introducir a México el concepto y tecnología de un programa de Recaudación de Fondos altamente formativo, usando el chocolate fino como el principal valor agregado para la realización de campañas para recaudar fondos.

El principal objetivo de esta actividad, es la de desarrollar el mejor programa para la recaudación de fondos para todas las instituciones, escuelas, scouts, ofreciendo un camino viable para alcanzar sus objetivos financieros a corto plazo utilizando productos de la más alta calidad.

Misión de la empresa

Fabricar todo tipo de dulces y chocolates en cumplimiento con los estándares de calidad nacionales e internacionales, a precios competitivos, que proporciones la satisfacción de nuestros clientes; por lo tanto, cada colaborador de la empresa se compromete a asegurar la calidad de nuestro propio trabajo a través de un proceso de mejora continua.

Visión de la empresa

- Vender más a través de mejores y nuevos productos ampliando los mercados
- Ser competitivos
- Dar un valor agregado a sus productos (nutrientes)

Política de Calidad

Es compromiso de productos Zam-Fre, S.A. de C.V. el cumplimiento de los requisitos acordados por medio de una mejora continua en la eficacia de nuestro sistema de gestión de calidad.

Metas

Desarrollar un producto más competitivo tratando de bajar los costos del mismo, tanto en materia prima como en procesos de producción.

Metas a Corto Plazo

- Lanzamiento de la barra de granola: Nutrienergy
- Lanzamiento de la barra de amaranto: barra de amaranto con cereal inflado con una pequeña base de chocolate.
- Asimismo, incursionar al mercado de Estados Unidos, Canadá y Centroamérica con los productos mencionados.

Metas a Mediano Plazo

- Exportar principalmente las barras de granola y amaranto hacia mercados como el de Japón y China, donde el consumo de productos con valor agregado “nutrientes” es muy demandado.
- Realizar una promoción en mercado nacional de sus productos como la lengua de gato y los huesitos.
- Desarrollo de nuevos productos en cuatro o cinco años.

Metas a Largo Plazo

- Desarrollo de nuevos productos en cuatro o cinco años

Portafolio de productos.

Actualmente la empresa cuenta con una amplia línea de productos que se ha complementado a través del tiempo con el propósito de satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

Una primera clasificación a la venta es, por producto empaquetado, a granel, barras de cereales que le son vendidas al DIF, arreglos y productos especiales.

Los productos a los cuales nos referimos, están descritos en el cuadro 18 y son:

Cuadro 18
Portafolio de Productos

Chocolates rellenos	Trampados
Trufas	Gomitas
Envueltos	Barras de Amaranto
Macizo	Barras de Granola
Confitados	

Fuente: Productos Zam-Fre, S.A. de C.V.

Cuentan también con una serie de productos, que son considerados de Inversión Media, tales como: los estuches; pues su venta es temporal y existe cierta desventaja en presentación e imagen, en cuanto al precio los consideran competitivos.

Otros productos que requieren de altos volúmenes de Inversión son los tubos de confitería, que al igual que los anteriores son productos temporales que requieren de una campaña publicitaria, para aumentar su nivel de ventas.

Capacidad de Producción.

La empresa cuenta con una capacidad instalada de toneladas mensuales para los productos que fabrica.

Cuadro 19
Capacidad instalada

PRODUCTO	CAPACIDAD REAL (MENSUAL)	CAPACIDAD OPTIMA (MENSUAL)
Barra de Amaranto	3,000,000 de piezas	4,000,000 de piezas
Lengüita de Gato	7,000 cajas con 48 piezas de 50 grs. Cada una.	9,000 cajas de 48 piezas de 50 grs. cada una
Lengua de Gato	7,500 ajas con 48 piezas de 50 grs. Cada una.	9,500 cajas de 48 piezas de 50 grs. cada una.
Tortugueta	6,000 cajas con 48 piezas de 50 grs. Cada una.	7,000 cajas con 48 piezas de 50 grs. cada una.
TOTAL	3,020,500 PIEZAS	4,025,500 PIEZAS

Fuente: Productos Zam-Fre, S.A. de C.V.

La capacidad empleada de la empresa está en un 75% de la capacidad optima de la empresa, la cual se logra en dos turnos de trabajo.

Personal que labora dentro de la empresa.

La empresa cuenta con una plantilla de 110 empleados, divididos de la siguiente forma:

- 40 personas administrativos
- 70 personas operativos

Todos los empleados cuentan con seguridad social, lo cual nos permite decir con orgullo que no es una empresa evasora de sus compromisos con el trabajador.

7.2 Formación, experiencia y responsabilidades de los directivos.

Director General:

Sr. Rene Picard Fresco.

Cuenta con una gran experiencia en empresas como Procter&Gamble, fue fundador de Marketing México y Primer Vicepresidente Latinoamericano de dicha organización.

Director de Finanzas y Administración.

Ing. Román Picard del Prado.

Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Iberoamericana, cuenta con un M.B.A. en la Universidad de Colorado, con experiencia en el sector público y privado en empresas como: Nacional de Cobre, TELMEX y Banamex. Actualmente esta encargado de la parte administrativa y contable de productos R Picard.

Director de Recursos Humanos y Control de Calidad.

L.A.E. Rene Picard.

Lic. En Administración de Empresas, egresado de la Universidad La Salle, su experiencia ha sido únicamente dentro de esta organización y está encargado actualmente de los recursos humanos, relaciones públicas como departamento legal, ventas de licitaciones, tiendas propias y franquicias.

Director de Producción y Ventas.

Ing. Raúl Picard.

Ingeniero industrial egresado de la Universidad Iberoamericana con estudios de Maestría en Administración en el ITESM CCM. Cuenta con experiencia dentro del sector privado y actualmente está encargado de la producción y las ventas a nivel nacional.

Esta empresa de acuerdo a su formación es considerada una empresa familiar, la cual la podemos definir como **una unidad económica autosuficiente que fue creada con fines lucrativos y su evolución se basa en la familia y el parentesco.** Además de ser una empresa formal la cual la podemos definir como **“una unidad económica autosuficiente que fue creada con fines lucrativos y que su evolución se basa en la asociación voluntaria, bajo un esquema de administración profesional.”**¹

La formación académica de los directivos es amplia lo cual nos permite considerarlos empresarios; considerando que **“un empresario es un individuo que posee un conjunto especial de habilidades mentales y emocionales, así como la tendencia a realizar ciertas funciones particulares en la sociedad en que vive. En general estas habilidades y tendencias personales lo llevan a realizar actividades que proponen la**

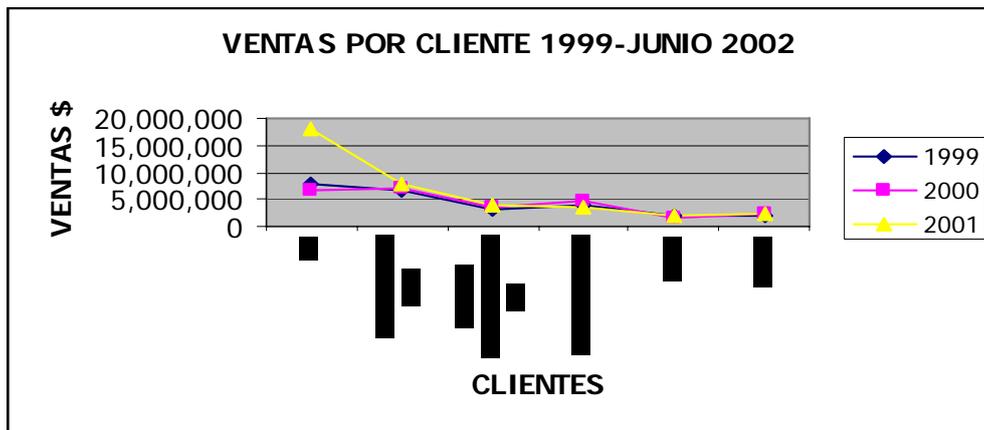
¹ Correa Montejo, Erick, Apuntes de Organización y Administración de Empresas, División de Estudios Profesionales FE-UNAM, México, 2007.

creación, el manejo y el crecimiento de unidades económicas autosuficientes, es decir empresas.”²

Por lo tanto, cabe mencionar que esta empresa cuenta con las herramientas necesarias para lograr la maximización de los recursos que genera, resolver y luchar por un segmento de mercado que aun no han buscado.

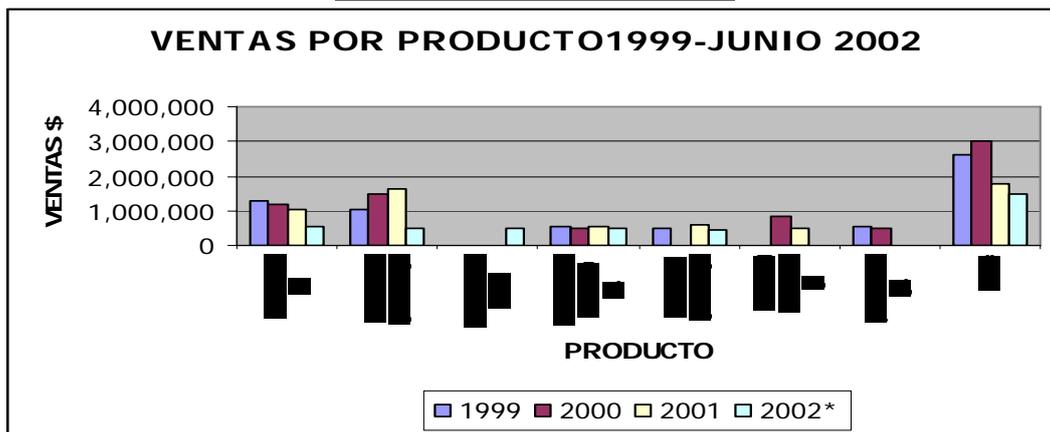
La grafica 11 nos muestra sus ventas por cliente del año 1999 a junio de 2002 y la gráfica 12 las ventas por producto.

Gráfica 11
VENTAS POR CLIENTE



FUENTE: Productos Zam-Fre, S.A. de C.V.

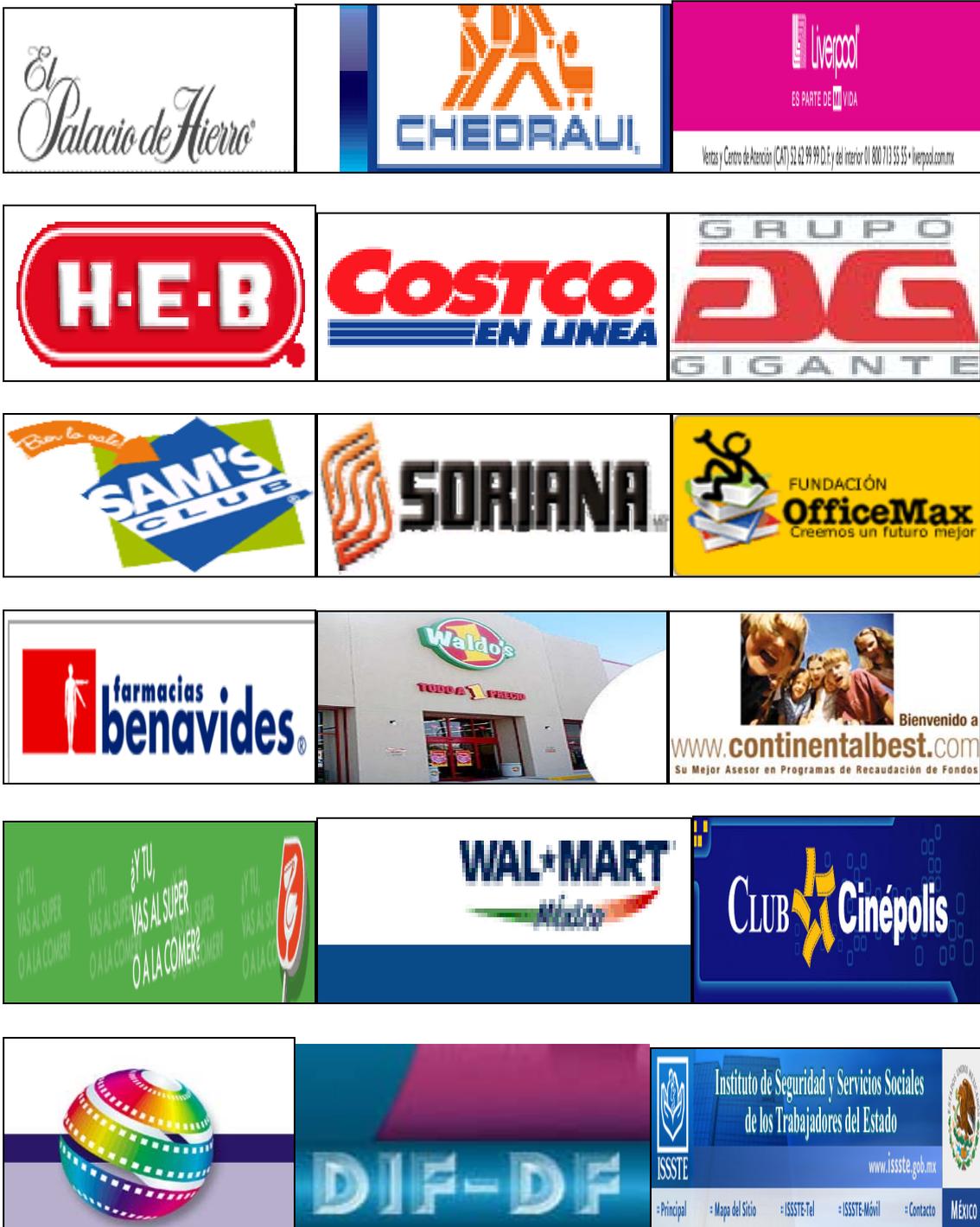
Gráfica 12
VENTAS POR PRODUCTO



Fuente: Productos Zam-Fre, S.A. de C.V.

² Correa Montejo, Erick, Apuntes de Organización y Administración de Empresas, División de Estudios Profesionales FE-UNAM, México, 2007.

Principales Clientes



Cuadro 20
ANALISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La preparación y experiencia de los empresarios es excelente. • Las relaciones sociales y políticas de los empresarios son excelentes. • Afortunadamente el personal que labora dentro de la empresa es capaz y le tiene cariño a la empresa. • Este sector cuenta con un índice de rentabilidad del 21% al 25%. • A posicionado sus productos a granel en varias cadenas comerciales. • La atención que brinda a sus clientes es muy buena. • Cuenta con cuarenta marcas registradas. • Ofrece 97 productos diferentes. • La tecnología con la que cuenta es propia. • La base trabajadora con la que cuenta tiene deseos de superación. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una cultura institucional en la cual todos crean y los haga sentir parte la empresa. • No cuenta con una Planeación, Dirección, Control, Organización y Coordinación dentro de la empresa. • No están claramente definidas las responsabilidades y funciones de cada uno de los integrantes de la empresa. • Por ser una empresa familiar, los intereses son compartidos de forma inadecuada y no en beneficio de la empresa. • La información que se genera en la empresa no se utiliza de forma adecuada, pero además no se comparte. • Las necesidades de personal no están definidas, por lo que no se contrata al individuo adecuado. • No cuenta con un área de Mercadotecnia y Publicidad. • No elabora estudios de mercado con frecuencia, para conocer los gustos del consumidor. • No cuenta con una adecuada Dirección de Ventas. • Se ha conformado con una reducida cartera de clientes. • Trabaja sobre urgencias. • El Lay-Out es inadecuado. • El mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones es inadecuado. • Los métodos de trabajo no están homogeneizados. • Los Programas de Trabajo que en Teoría se realizan, nunca coinciden con lo realizado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con recursos financieros suficientes para buscar otros nichos de mercado. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este sector cuenta con aranceles de importación muy elevados, lo cual afecta en materias

<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar programas de financiamiento para PyMes. • Ampliar sus programas de capacitación al personal. • Comercializar sus productos en el extranjero. • Oportunidad de encontrar mano de obra calificada con los diversos programas que ofrece el Gobierno. • Dar a conocer sus productos con una campaña publicitaria, bien dirigida y respaldada por la calidad de sus productos. • Implementar medidas de Control de Administración y Producción. • Creer en la Mercadotecnia. 	<p>primas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto terminado llega a nuestro país exento de arancel. • La competitividad con los Productos Extranjeros, es muy considerable. • Depende mucho de la motivación de su personal. • Existe mucha rotación de personal, lo cual encarece el costo de productos. • Los salarios no están definidos, de acuerdo al tiempo y responsabilidad de trabajo. • Desafortunadamente su gran competencia es el precio. • Sus clientes son cada vez menos. • En este segmento de mercado, la mercadotecnia de sus competidores es muy amplia.
---	--

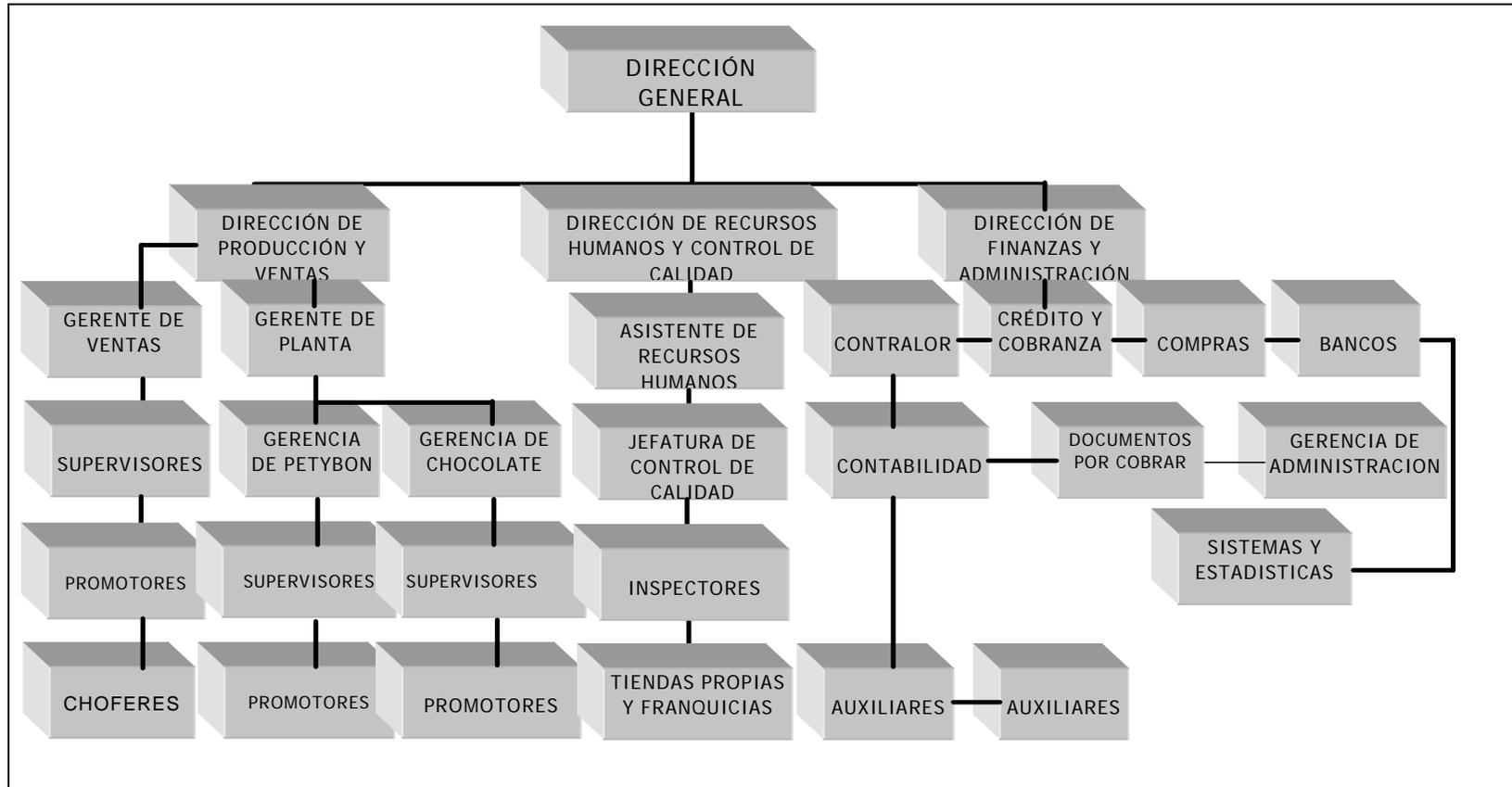
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

El análisis FODA o Matriz de TOWS, es una herramienta moderna para el análisis de situaciones en una empresa. Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de este tipo de matrices para detectar la relación entre las variables más importantes. El análisis FODA es un marco conceptual para una exploración sistémica que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Estos puntos los muestra el cuadro 20, antes realizado.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las empresas, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

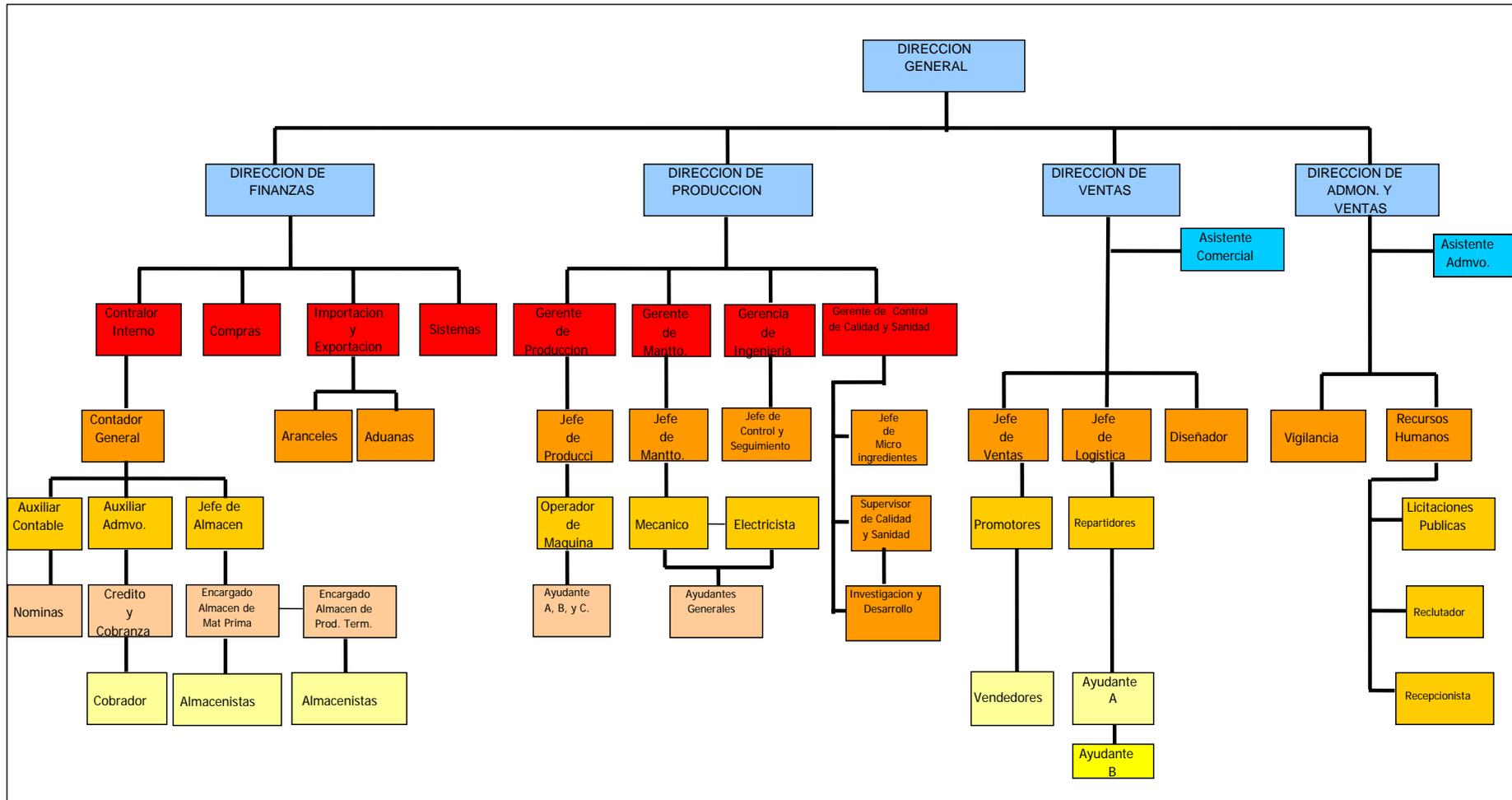
Por lo tanto es un sistema que debe considerar Productos Zam-Fre para mejorar su estrategia de funcionamiento, tanto interna como externa.

ORGANIGRAMA 1



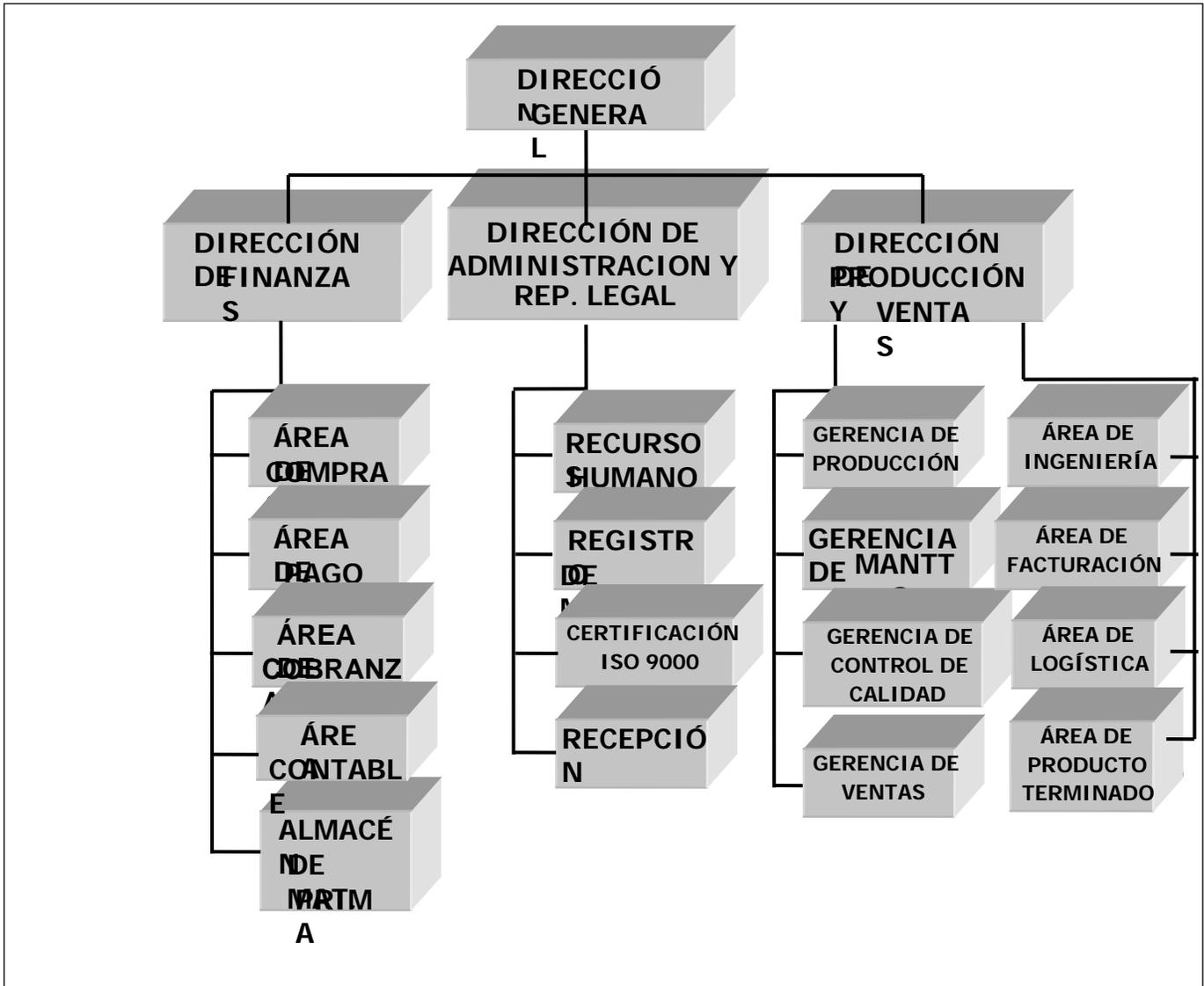
Fuente: Productos, Zam-Fre, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA 2



Fuente: Productos Zam-Fre, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA 3



Fuente: Elaboración propia con datos de Productos Zam-Fre, S.A. de C.V.

Durante el tiempo de investigación dentro de la empresa, encontré varios organigramas, de los cuales el Organigrama 1, corresponde al realizado en un diagnóstico que le fue realizado a la empresa en Diciembre del 2002.

El organigrama 2 fue realizado por el área de Ingeniería en el mes de abril de 2007 y fue aprobado por el Ing. Raúl Picard del Prado.

El Organigrama 3 fue elaborado después de haber observado el funcionamiento de la empresa y de realizarle al personal una serie de preguntas sobre sus funciones y quien era su jefe directo.

Esta empresa atraviesa por un grave problema de organización administrativa, que no le permite definir las actividades de cada uno de sus colaboradores, pues desafortunadamente todos opinan que el que tiene la última palabra es el Ing. Raúl Picard del Prado, aunque dependan de alguno de los otros directores.

Como es notorio en casi todas las empresas familiares siempre hay un líder o un individuo que toma las decisiones, aunque los demás no estén de acuerdo o terminan aceptando que es así, porque consideran que la persona al frente está en la razón. A continuación hago una crítica a cada uno de los organigramas.

ORGANIGRAMA 1.

Esta formado por un Director General que es el fundador de la empresa; las tres direcciones más importantes a cargo de los hijos del fundador lo cual es razonable, dadas las características de una empresa familiar, existe una gran diferencia entre las actividades de cada una.

La Dirección de Producción y Ventas es la que más actividades desempeñan y más poder de decisión tiene, pues decide el rumbo de la empresa. La gerencia de ventas está soportada por supervisores, promotores y chóferes; pero no cuenta con un área de publicidad y mercadotecnia, que le permita dar a conocer su producto al nicho de mercado en el cual se han posicionado. Con la falta de estas áreas clave es difícil lograr una competitividad que les permita conservar un mercado claro y definido.

La Gerencia de Planta, cuenta con dos gerencias hacia abajo que más que gerencias son supervisores, si nos apegamos a la línea establecida por la administración, y los supervisores establecidos deberían ser jefes de área y en lugar de promotores son los trabajadores de la planta.

La Dirección de Recursos Humanos y Control de Calidad, tiene poco peso en cuanto a sus actividades se refiere, pues la Jefatura de Control y Calidad, debe formar parte de la Producción, para dar seguimiento, aunque también en el área de recursos humanos tiene una importante labor que es la de establecer el manejo del producto fuera de la planta de producción para la entrega; esta Dirección no tiene problema por hacerse cargo de las tiendas propias y las franquicias es parte de su trabajo y el seguimiento de los recursos humanos está bien aunque faltaría agregar un área de capacitación al personal.

La Dirección de Finanzas y Administración, cuenta con las áreas indispensables, pero, considero que mal distribuidas, pues crédito y cobranza, compras y bancos, son áreas que debe manejar el Contador de la Empresa y solo informar al director, sistemas y estadísticas que no tienen nada que ver una con la otra deberían estar separadas, pues estadísticas son datos que nos dan a conocer

lo que pasa en el sector sistemas solo esta a cargo de lo que pasa con las computadoras de la red interna de la empresa. Se puede hacer un reacomodo y balancear las obligaciones de cada Dirección dándole a cada una un peso mas equilibrado. Creando algunas áreas necesarias que permitan el crecimiento de la empresa, pero que además se conviertan en puntos clave para enfrentar la competitividad en el mercado.

ORGANIGRAMA 2.

Este organigrama esta formado por cuatro direcciones, la decisión de crear la **Dirección de Ventas** es fundamental pues es el corazón de una empresa, puesto que si no hay ventas no hay recursos de los cuales disponer. Cuenta con un Asistente Comercial, un Jefe de Ventas, un Diseñador, Promotores, Repartidores, Vendedores y Ayudantes; pero, sigue sin contar con área de Mercadotecnia que le permita buscar nuevos mercados y mecanismos de ventas para competir. No cuenta con un área de Logística para la entrega de mercancía a sus clientes y entre el Director y los Vendedores no hay una relación inmediata que permita la toma de decisiones e indicaciones adecuadas.

La **Dirección de Producción** sigue siendo la de más peso dentro de la empresa lo cual es natural, por las actividades de la misma. Se creo una Gerencia de Ingeniería, para dar seguimiento a los Costos de Producción e implementar un mecanismo de Control de lo que se realiza, pero falta que la información se genere al día, falta personal, para llevar acabo estas actividades. Ya forma parte de esta Dirección la Gerencia de Control de Calidad y se implemento el área de Sanidad, lo cual es razonable solo falta generar la cultura por cada una de estas áreas hasta lograr que los trabajadores realicen estas actividades.

La **Dirección de Administración y Ventas al Gobierno**, es de las que menos actividades realiza. El Área de Recursos Humanos es punto clave para la empresa pues de la gente contratada depende la calidad de lo que se haga dentro y fuera de la misma, lo cual evita la rotación de personal. Habría que analizar que más actividades esta obligada a llevar a cabo, talvez crear un área de capacitación, sea la más importante y urgente de crear.

La **Dirección de Finanzas** cuenta con áreas que en este momento la empresa no necesita como fue la de Importación y Exportación, pues la empresa no se dedica aun a la exportación de sus productos, importa mercancía pero eso lo puede llevar compras. El área Contable esta mal distribuida, pero con áreas de clave de funcionamiento. Se le debe dar más importancia al área de compras y al almacén de materias primas y al almacén de producto terminado con un buen mecanismo de inventarios, para el control de lo comprado, lo producido y lo vendido.

Este organigrama sigue mostrando que el control de la empresa esta en la Dirección de Producción, habría que pensar en darle un poco más de peso a las ventas y a la mercadotecnia para competir en el mercado.

ORGANIGRAMA 3.

Este organigrama lo realice después de haber observado las actividades de la empresa, de los directores y de la gente que trabaja para la misma.

La **Dirección de Finanzas**, cuenta con áreas importantes y clave, que necesitan un que sus funciones sean claras y definidas para optimizar su función, sobre todo el área contable y el área de cobranza; una gran deficiencia en la empresa es el funcionamiento del almacén de Materia Prima, esta mal distribuido, siempre mal acomodado y no están al día las entradas y salidas de materiales.

La **Dirección de Administración y Representante Legal**, sigue con menos actividades que las otras dos, falta darle más importancia al área de recursos humanos, pero sobre todo a lo que respecta la Certificación ISO-9000; área que no ha concluido el proceso y aunque ya han trabajado en ello, no han logrado ser constantes para ser competitivos. Es un área que con el paso del tiempo no les va a permitir concursar en Licitaciones Publicas, para seguir trabajando a uno de sus mejores clientes: el DIF.

La **Dirección de Producción y Ventas** sigue siendo el eje de la empresa, es la que conserva mayor parte de las actividades, pero todas las áreas sin definir sus actividades y la relación entre ellas es muy deficiente. Tiene a su cargo cuatro gerencias de mucha importancia pero están mal dirigidas y la producción no coincide con lo que se vende, no hay un cruce de información eficiente, metas programadas, la información de lo que pasa nunca llega y cada quién se reserva lo que cree y dice lo que debe ser, de acuerdo al criterio de los que dirigen la empresa, no generando el sentir que pertenecen a la empresa.

En una encuesta realizada dentro de la empresa, a diversos trabajadores y de diversas áreas, escogidos al azar, consideran que:

- La empresa necesita que sus dirigentes cambien su forma de pensar, tomen decisiones, que las respeten, se lleven acabo y no cambien de opinión cada cinco minutos.
- Lograr definir los objetivos de la empresa, darlos a conocer, determinar en que tiempo deben ser cumplidos y si se logro la meta.
- Que se definan las actividades de cada uno de los trabajadores de la empresa, se definan limites, se informe sobre los logros alcanzados y lograr que las metas se cumplan.
- Que el trabajo de los trabajadores sea valorado, pero sobre todo sea bien remunerado, la mayoría considera que los salarios son muy bajos y que solo unos cuantos, se ven beneficiados dependiendo de cómo se contraten desde un principio.

- Tratar de eliminar el conformismo que se ha generado entre la gente, pues consideran que su trabajo no es valorado, si hoy produjeron más de lo que se les pidió, la Gerente de Producción les dice que no es su culpa, que ella no les dijo que hicieran más, lo hicieron porque quisieron, lo cual termina con la motivación del trabajador.
- Los flujos de información son muy controlados por los altos mandos de la empresa, lo que no permite una retroalimentación de lo que sucede y que mejoras pueden hacerse a corto plazo.
- Existe escasez de equipo de cómputo en diversas áreas, en el área de publicidad hace falta un scanner y un plotter para póster por ejemplo.
- Todos consideran que no cumplen al 100% con sus objetivos, aunque trabajan para ello, esperando sea del agrado de los dirigentes.
- No se da seguimiento a la cartera de clientes de la empresa todo se queda a la mitad.
- No existen manuales de organización, programas de capacitación adecuados, no hay programación de actividades a realizar, no seguimiento a inventario de materias primas y producto terminado.
- No buscar justificaron a los errores que se cometan.
- Que la marginación hacia la mujer se termine, sobre todo en la parte salarial.
- El reparto de utilidades no es justa, siempre dicen que la empresa no genero, aunque pareciera que la realidad es otra.
- El sistema Flex Line que se utiliza para el control de inventario no se utiliza de forma adecuada, no se actualiza y la gente no sabe usarlo a su máxima capacidad.
- Los trabajadores de producción (obreros), consideran que es mejor tener la mitad del personal con salarios bien remunerados y motivados, que tantos mal pagados y desmotivados.
- Evitar trabajar siempre sobre urgencias.
- Hace falta fomentar la cultura de limpieza e higiene, no solo en la planta de producción sino en toda la empresa.
- Conservar siempre un trato amable con los clientes.
- Buscar proveedores comprometidos con la empresa y con la calidad, esto generara que los productos de la empresa cumplan con lo mismo.
- Eliminar la idea de que entre más barato mejor sino adquirir la idea de que encontrar el punto medio, servirá para mejorar verlo como una inversión y no como un gasto
- Seguir conservando el ambiente de trabajo amable y de respeto, con los altos mandos y cambiar algunos mandos medios que abusan de su autoridad.

Afortunadamente para la empresa, la gente que labora en ella se siente a gusto con las actividades que realiza, consideran que los dueños de la empresa son buenas personas, pero en particular consideran que la Gerente de Producción los trata peor que un capataz, no valora su trabajo y la remuneración económica es

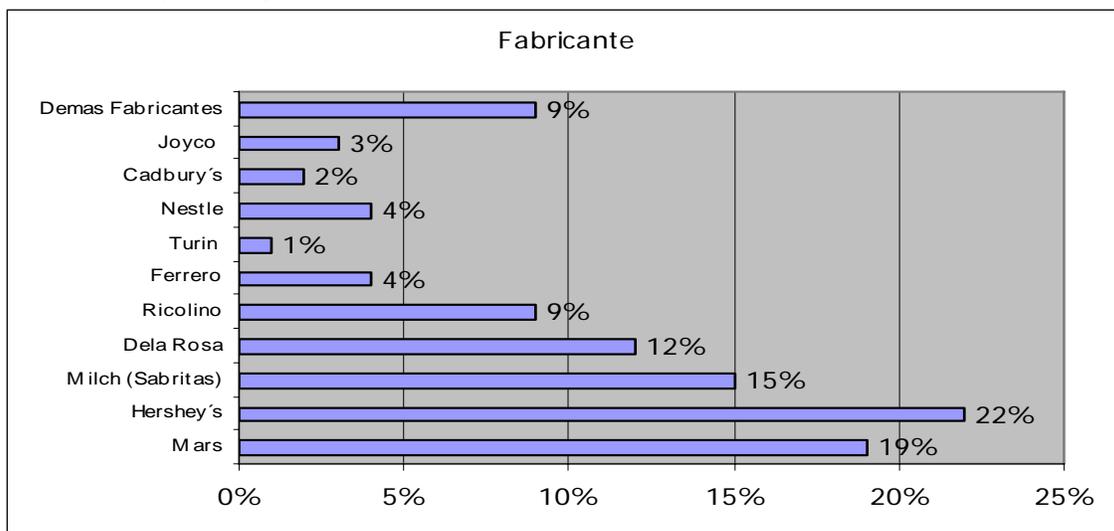
muy baja, aunque existen bonos de productividad, los puntos a cumplir son demasiado inflexibles.

7.3 Productos Zam-Fre y el Mercado.

Desafortunadamente, el mercado del chocolate desde la apertura comercial, se ha visto muy afectado debido al alto costo de los insumos y porque los empresarios no conocen el mercado.

Mientras que en otros países del mundo el consumo de chocolate es de 11 kilos per capita al año, en México apenas alcanzamos a consumir 3.5 kilos per cápita al año. Además de que el 80% del mercado en México está en manos de empresas Trasnacionales como: Hershey´s, Milch y Mars.

La siguiente grafica nos muestra como esta la segmentación de mercado entre las diversas empresas productoras de chocolate.



Fuente: ACNielsen, Junio de 2004.

¿QUE ES EL MERCADO?

En los libros encontramos varias definiciones de mercado, pero considero que la mas acertada es: **"mercado = personas con necesidades o deseos + dinero que gastar + deseo de gastarlo."**³

Por lo tanto es el consumidor quien nos determina, si desde el momento en que cubrimos su necesidad o su deseo podemos quedarnos a competir en el mercado, ya sea por calidad o precio, lo cual nos permitirá ser competitivos ante la llegada de nuevos productos al mercado.

Con la finalidad de conocer el mercado y los gustos del consumidor, a continuación hablamos de la encuesta realizada para saber cuanto conocen los chocolates R. Picard, y estos productos poderlos enfocar a los requerimientos del mercado y del cliente.

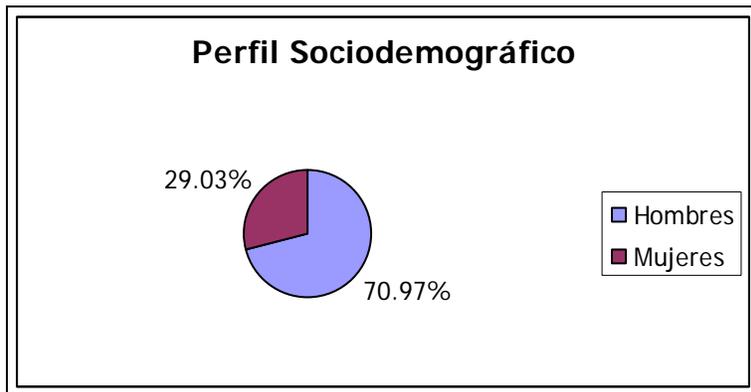
³ STANTON, William; Fundamentos de Marketing, Pág. 78.

Encuesta de Mercado.

Para este trabajo realizamos una encuesta de mercado, que nos permite saber si los chocolates RPicard son conocidos por los consumidores, donde los han adquirido y que marcas son las que más consumen.

Esta encuesta fue realizada a 100 personas en la Ciudad de México, escogidas al azar, en distintos puntos y obtuvimos que:

Perfil Sociodemográfico

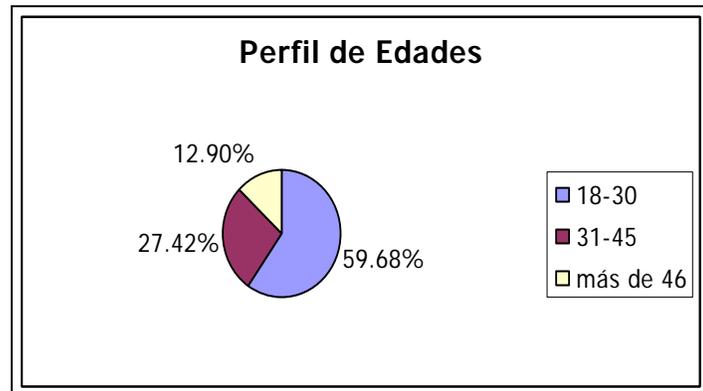


Fuente: Elaboración propia Octubre 2007

El 70.97% de la población encuestada son hombres y el 29.03% mujeres, a los que les gusta el chocolate golosina en barra.

Perfil de Edades

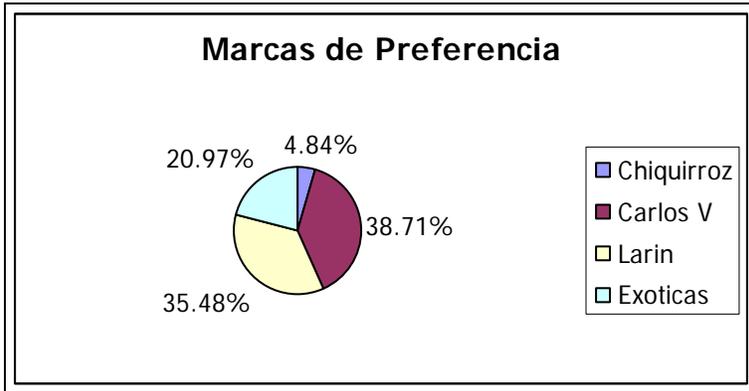
La segmentación de las edades fue e 18-30 años, 31-45 años y + de 46 años.



Fuente: Elaboración propia Octubre 2007

De la población antes mencionada a todos les gusta el chocolate en sus diversas presentaciones, aunque algunos dijeron que como engorda o saca barritos no les gusta consumirlo con mucha frecuencia pero a la semana procuran consumir en promedio de 3 a 5 barras aproximadamente, dependiendo del estado de ánimo y de si existe algún tipo de antojo.

¿De las siguientes Marcas cual es la de tu preferencia?

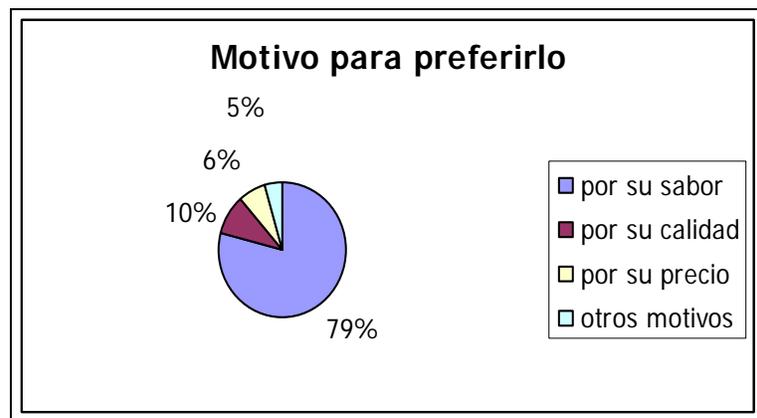


Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

El consumidor prefiere el chocolate Larin, seguido del Carlos V, las gentes que conocen chiquirroz mencionaron que por sobre todo la calidad de los chocolates R. Picard es mejor, por su sabor.

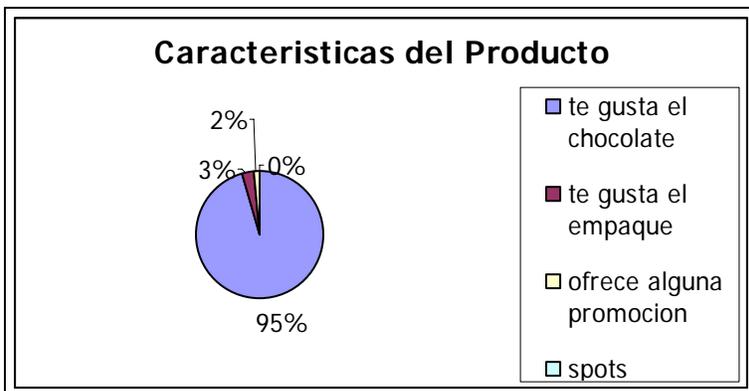
¿Por qué prefieres este chocolate?

Al preguntar porque prefieren este chocolate, el 79% menciona que lo consumen por su sabor, lo demás no es tan importante.



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

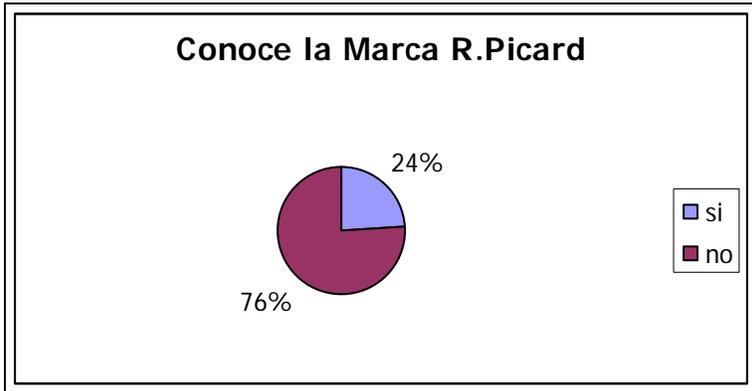
¿Qué características del producto te motiva a comprarlo?



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

La gente adquiere el producto porque le gusta el chocolate, el empaque no es importante incluso ni los spots televisivos, lo son, aunque considero que son de gran influencia en el consumidor.

¿Alguna vez has escuchado, visto o probado los chocolates R.Picard?



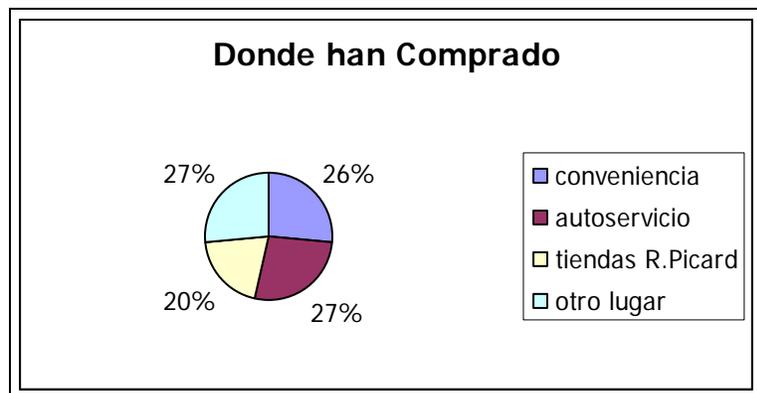
Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

Solo un 24% de las personas encuestadas conocen los chocolates R.Picard, el resto nunca ha escuchado hablar de ellos. Pero además, preguntaron donde los venden.

El 24% de la gente ha visto o comprado estos chocolates alguna vez en su vida, a partir de este momento preguntamos acerca de la empresa.

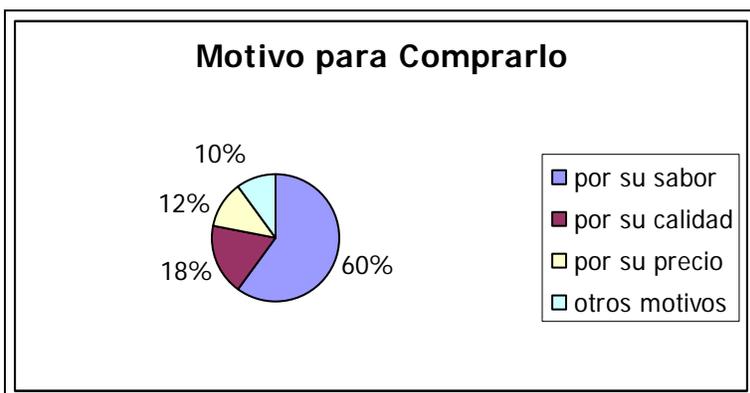
¿Dónde los has comprado?

El 24% de la gente que conoce estos chocolates, confunde lo que son las tiendas de conveniencia y autoservicio, lo cual no nos permite definir donde los han comprado, el 20% conoce sus tiendas.



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

¿Por qué los has comprado?



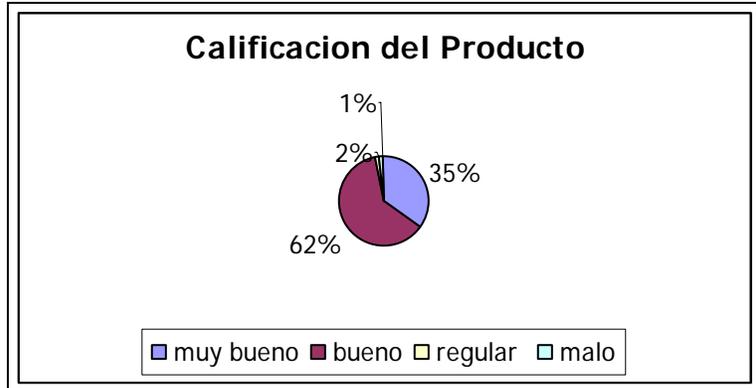
La gente opina que el sabor de este chocolate es lo que les gusta, seguido de la calidad, el precio no es tan importante en otros motivos esta la oportunidad de probarlos o para regalarlos.

Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

A la gente que no los conocía les obsequiamos una barra de Chocolate Chiquirroz y obtuvimos lo siguiente:

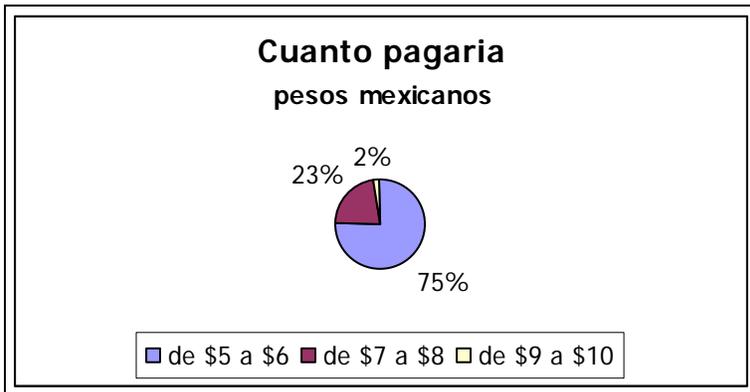
¿Cómo calificarías el sabor de este chocolate?

El chocolate fue del agrado de la gente aunque no alcanza la excelencia, pero es bueno saber que el producto le gusta a la gente.



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este chocolate?



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2007

La gente esta dispuesta a pagar por este chocolate de 5 a 6 pesos, considerando que el precio de los chocolates con el que comparamos chiquirroz es de 5 pesos estamos dentro del mercado, por precio.

Afortunadamente, esta empresa puede comenzar a competir en otro nicho de mercado, tal vez las tiendas de la esquina o de abarrotes, para que el producto se conozca pero además debe iniciar una campaña de publicidad que le permita dar a conocer su chocolate; comenzando en las tiendas de autoservicio que venden sus productos y en sus propias tiendas para que la gente lo conozca y la promoción sea de gente en gente hasta lograr obtener parte del mercado que han perdido y que han cedido a las transnacionales.

8. Una nueva Reorganización Administrativa para Productos Zam-Fre.

Como ya hemos mencionado, en el Marco Teórico de este trabajo, el Proceso Administrativo, es parte fundamental en la organización de una empresa, pues nos permite cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, sin perder de vista la demanda que el consumidor refleja en las ventas de la empresa.

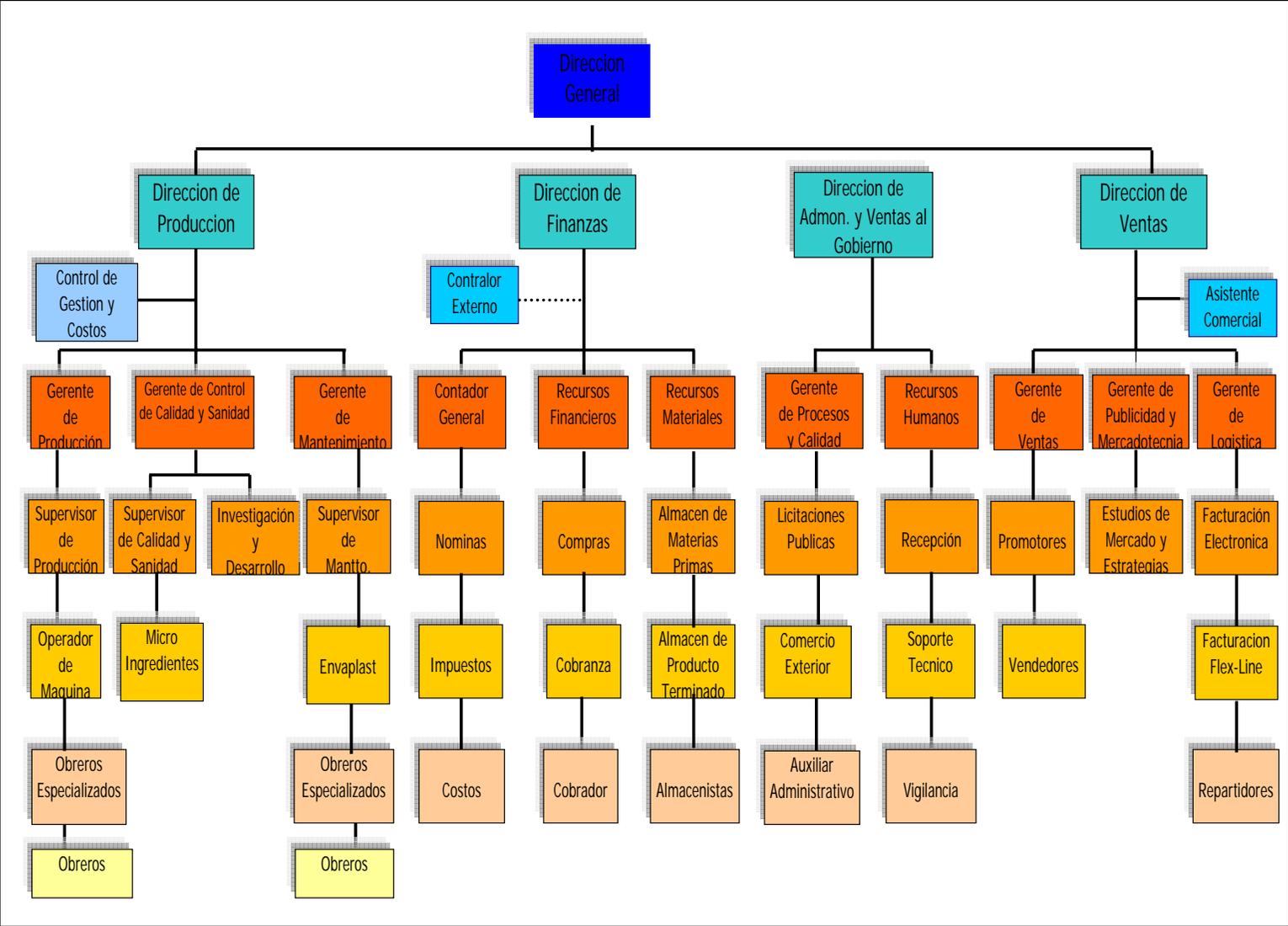
La organización de una empresa es parte fundamental para cumplir con los objetivos establecidos, por lo que se vuelve importante que la organización de la cual se dispone, permita asignar a los trabajadores de la empresa sus funciones, tratando de evitar siempre duplicidades y carga de trabajo en los puntos clave de la empresa.

Con un área organizacional lo que buscamos es que la empresa establezca de forma adecuada distribuir las responsabilidades y actividades, de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que se puedan agrupar las funciones, crear los puestos de trabajo necesarios y diseñar un organigrama adecuado. Logrando así un perfil para cada puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a características físicas, habilidades mentales, preparación académica, habilidades técnicas (uso de maquinas y herramientas), y sobre todo la experiencia laboral.

Por lo tanto entre mas específico sea el perfil del puesto, más seguro será cubrir las necesidades del puesto aunque será más difícil conseguir a la persona, aunque esto no nos garantice que sea eficiente por las características propias del ser humano. Lo que buscamos son gentes con actitud, lo cual permita que se cumpla con los objetivos de la empresa.

A continuación realizo una propuesta del catalogo de puestos para esta empresa, basado en las deficiencias que pude percibir durante mi investigación.

Esta nueva reorganización será basada en el organigrama siguiente:



8.1 Catálogo de puestos

El catálogo de puestos tiene por objetivo, mostrar la descripción detallada de las actividades a realizar por cada una de las personas involucradas en el proceso productivo. Este es realizado en base al organigrama propuesto para la empresa, y estipula las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados en la organización.

Director General.

Actividad Genérica:

Es responsable de planear los objetivos, la administración, el control y el desarrollo de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Actividad Específica:

Es responsable de coordinar los equipos de trabajo.

Orientar la dirección de la empresa.

Definir y planear las metas y objetivos, determinando que se quiere lograr, además de cómo y cuando en los diferentes plazos.

Controlar y ampliar la ventaja competitiva empresarial.

Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Director de Producción

Actividad Genérica:

Programar, dirigir, orientar y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

Actividades Específicas

Es responsable de elaborar los programas de trabajo para las gerencias a su cargo.

Dirigir de forma adecuada al personal a su cargo.

Cumplir con los objetivos de la empresa.

Revisar que la calidad del producto cumpla con los requerimientos establecidos.

Investigar e innovar, en tecnología y nuevos productos, para el consumidor.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Gerente de Producción.

Actividad Genérica.

Programar, dirigir y controlar la producción programada, cumpliendo con los requerimientos de productividad y calidad exigidos, de acuerdo a los objetivos de la empresa. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

Actividades Específicas.

Controlar y revisar que se mantenga el orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.

Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas de producción.

Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su área.

Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.

Realizar capacitación a su equipo de trabajo

Evaluar y realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Supervisor de Producción.

Actividad Genérica.

Revisar que las actividades de las líneas de producción de lleven acabo de forma eficiente y sin complicaciones, cumpliendo siempre con los requerimientos de la empresa.

Actividades Especificas.

Revisar los planes de trabajo para el inicio de la jornada laboral.

Controlar la mantención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.

Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.

Registrar la información diaria en los informes de producción.

Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados en las líneas.

Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.

Realizar capacitación y reuniones informativas con su equipo de trabajo.

Evaluar el personal a su cargo.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Obreros Especializados.

Actividad Genérica.

Es su responsabilidad el manejo de las maquinas de producción, mantenimiento y limpieza de ellas, para una producción de calidad y cumplir con los estándares de calidad requeridos por la empresa.

Actividades Especificas.

Es su responsabilidad que el estado de las maquinas para la producción, sea optimo y adecuado.

Avisar con anticipación de alguna anomalía en la maquinaria para no detener la producción.

Colaborar en todas las actividades que le sean solicitadas.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Ayudantes Generales

Actividad Genérica.

Es su responsabilidad empacar, vigilar y mantener limpias sus áreas de trabajo, para lograr una producción de calidad y cumplir con los estándares requeridos por la empresa.

Actividades Específicas.

Es su responsabilidad realizar todas las actividades en general que le sean solicitadas.

Además de asistir a capacitación cada que sea necesario.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Gerente de Control de Calidad y Sanidad

Actividad Genérica

Programar, dirigir y controlar el proceso de control de calidad en los productos cumpliendo con los requerimientos mínimos necesarios, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

Actividades Específicas

Es su responsabilidad la formulación y presentación de la propuesta de política de calidad de la empresa para ser aprobada por la Dirección de Producción.

Controlar el manejo adecuado de los productos de higiene (jabones, sanitizantes) que son utilizados por el personal de la planta para evitar riesgos y accidentes de trabajo.

Debe proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el modelo de calidad dentro de la empresa.

Coordinar a los inspectores de control de calidad que están a su cargo

Capacitar al personal para mejorar la calidad, la higiene y el manejo de materiales dentro de la empresa.

Desarrollar las líneas generales de acción del programa de Calidad, definir el modelo de control para la ejecución adecuada de la calidad y evaluar el producto en el mercado para obtener el análisis de su calidad.

Coordinar el manejo de micro ingredientes

Realizar reuniones informativas y evaluar al personal a su cargo.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Supervisor de Calidad y Sanidad

Actividad Genérica

Revisar y controlar el proceso de control de calidad y sanidad en los productos y en la empresa, cumpliendo con los requerimientos mínimos necesarios, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

Actividades Específicas

Colaborar en la elaboración de la propuesta de la política de calidad de la empresa.

Conocer el adecuado manejo de los criterios requeridos por la Secretaria de Salud y también por las Normas

Apoyar en la capacitación para el manejo adecuado de los productos de higiene (jabones, sanitizantes) que son utilizados por el personal de la planta para evitar riesgos y accidentes de trabajo.

Llevar a cabo la recepción y revisión de la materia prima que llega a la empresa.

Hacer la liberación del producto terminado.

Revisar/Supervisar la calidad requerida para los productos.

Realizar la liberación de la maquinaria para el inicio de turno; es decir, aceptar e informar que la maquinaria esta en condiciones de iniciar actividades

Revisar las devoluciones de producto hechas por las tiendas departamentales a las cuales se les vende, para informar cual fue el motivo de dicha devolución, si existió algún problema ayudar a solucionarlo a la brevedad posible

Apoyar con la revisión de Sanidad dentro de la empresa para lograr una mejora continua

Realizar capacitación y reuniones informativas con su equipo de trabajo.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Microingredientes

Actividad Genérica

Controlar la adición de microingredientes necesarios, para la elaboración de los productos.

Actividades Específicas

Adicionar los microingredientes exactos y en el momento oportuno para la elaboración del producto.

Establecer los canales de comunicación que sean necesarios con las demás áreas inevitables, que le permitan el cumplimiento al 100% de su trabajo.

Ayudar a colaborar con el programa de mejora continua en el área.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Investigación y Desarrollo

Actividad Genérica

Realizar seguimiento de innovación que puedan ser añadidos a los productos ya existentes o bien, para lanzar al mercado nuevos productos.

Actividades Específicas

Desarrollo e investigación para la realización de nuevos productos.

Generar información de los cambios en las Normas establecidas.

Aportar innovación a los productos.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Gerente de Mantenimiento

Actividad Genérica

Programar, dirigir y controlar el mantenimiento de las maquinas, vehículos de la empresa, instalaciones eléctricas, mantenimiento del edificio, impermeabilización y albañilería, además de administrar eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

Actividad Específica

Establece y monitorea programas de mantenimiento a planta y equipo dentro del área asignada.

A través de una muy cercana colaboración con el Director de Producción, planea, establece y monitorea programas para el mantenimiento de planta y equipo

Prepara planes de trabajo, elabora requisiciones de refacciones y material, elabora contratos de servicios por actividades de mantenimiento planeadas.

Colabora con almacén y compras, pero interactúa directamente con proveedores para el suministro de servicios y equipo.

Desarrolla, monitorea y ajusta programas de mantenimiento preventivo en equipo.

Lleva un control de esos programas en el Sistema de Manejo de Mantenimiento.

Evalúa y capacita al personal a su cargo.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Supervisor de mantenimiento

Actividad Genérica

Ayuda revisar el mantenimiento de las maquinas, vehículos de la empresa, instalaciones eléctricas, mantenimiento del edificio, impermeabilización y albañilería, además de administrar eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

Actividades Específicas

Colabora en el monitoreo de programas de mantenimiento a planta y equipo dentro del área asignada.

A través de una muy cercana colaboración con el Gerente de Mantenimiento, planea, establece y monitorea programas para el mantenimiento de planta y equipo.

Conduce diaria, semanal y mensualmente juntas de planeación con su jefe directo.

Lleva un historial del mantenimiento para toda la planta y equipo dentro del Sistema de Manejo de Mantenimiento

Propone planes de trabajo para la compra de refacciones y material, para llevar a cabo las necesidades de mantenimiento planeadas. En algunas ocasiones tendrá relación con compras o directamente con proveedores para el suministro de servicios y equipo, para ser evaluados por el Gerente de Mantenimiento.

Coordinarse junto con el departamento de Compras y Almacén para los pedidos, existencias y llegada a tiempo de refacciones y componentes de repuesto

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Envaplast

Actividad Genérica

Elabora todo lo relacionado a envases de plástico, para envasar el producto.

Actividades Específicas.

Elabora todo lo relacionado a envases, para la empresa.

Informa de requerimientos o necesidades de su área.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Obreros Especializados

Actividad Genérica

Ayuda a realizar, el mantenimiento de las maquinas, vehículos de la empresa, instalaciones eléctricas, mantenimiento del edificio, impermeabilización y albañilería, según los objetivos de la empresa.

Actividades Específicas

Mantenimiento a planta y equipo dentro del área asignada.

Elabora un historial del mantenimiento para toda la planta y equipo dentro del Sistema de Manejo de Mantenimiento.

Propone planes de trabajo para la compra de refacciones y material, para llevar a cabo las necesidades de mantenimiento planeadas.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Obreros

Actividad Genérica

Ayuda a realizar, el mantenimiento de las instalaciones eléctricas para el funcionamiento de las maquinas, vehículos de la empresa, mantenimiento del edificio, sistema eléctrico, además de administrar eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la empresa.

Actividades Específicas

Realiza todas las actividades de mantenimiento a todas las instalaciones en la planta o en equipo dentro del área asignada.

Apoya diaria, semanal y mensualmente a que se realicen juntas de planeación con su jefe directo.

Entrega un reporte firmado por el área correspondiente de que realizo las actividades que le fueron encomendadas por su jefe directo.

Colabora con las necesidades de limpieza después de haber realizado las reparaciones correspondientes en el área en la que estuvo trabajando

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Dirección de Finanzas

Actividad Genérica

Es su responsabilidad controlar las finanzas de la empresa, de tomar las decisiones finales acerca de cómo invertir los recursos y cómo financiar las necesidades a corto y largo plazo. También es el responsable final en la presentación de estados financieros a la dirección general y al consejo de administración. Para ello, debe verificar que la información presentada sea correcta y esté libre de errores.

Actividades Específicas

Lograr un crecimiento constante y sostenible, y proyecciones confiables acerca de los resultados del negocio.

Maximizar los beneficios de la empresa.

Busca alternativas para el crecimiento de la empresa a través de alianzas o adquisiciones.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Contralor Externo

Actividad Genérica

Es su responsabilidad ejercer el dominio jurídico sobre otro u otros, utilizando su poderío económico para imponer su voluntad en beneficio de la empresa.

Actividades Específicas

Representa a la empresa ante cualquier situación jurídica, que se presente.

Realiza auditorias previas a una revisión externa a la empresa.

Mantiene vías de comunicación formal e informal.

Contador General

Actividad Genérica

Es su responsabilidad operar con diferentes documentos mercantiles y financieros, registrar todos los movimientos y operaciones contables que se realizan en la empresa, interpretar las disposiciones tributarias aplicables a las personas naturales y jurídicas, calcular costos por distintos sistemas, liquidar sueldos, salarios, etc.

Actividades Específicas

Realizar un registro ordenado y sistematizado de las actividades económicas que realiza la empresa.

Servir como guía en la toma de decisiones mediante el cálculo de las actividades de la empresa.

Realizar información adecuado con respecto a la situación tributaria de la empresa.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Nominas

Actividad Genérica

Es su responsabilidad el cálculo de la nomina de la empresa en tiempo y forma.

Actividades Específicas

Elaborar el cálculo del pago de los trabajadores.

Retener el pago de las prestaciones de ley de los trabajadores.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Impuestos

Actividad Genérica

Es su responsabilidad el cálculo de pago de impuestos al estado.

Actividad Genérica

Realizar en tiempo y forma al cálculo del pago de impuestos, al estado.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Costos

Actividad Genérica

Es su responsabilidad reflejar los resultados de la gestión de la empresa con información detallada sobre el comportamiento de los costos, con el objetivo de reducir los gastos de producción y aumentar el volumen de ventas.

Actividad Genérica

Eficientar el ahorro en cada una de las áreas de la empresa.

Buscar maximizar beneficios con el costo mínimo para la empresa.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Recursos Financieros

Actividad Genérica

Es su responsabilidad administrar los recursos obtenidos por la empresa, efectuando pagos por orden prioritario.

Actividades Específicas

Programar los pagos a proveedores, agua, luz, teléfono, etc.
Informar si existen recursos para el pago de nomina.
Programar las compras de las necesidades de la empresa.
Mantener vías de comunicación formal e informal.

Compras

Actividad Genérica

Apoyar al área de recursos financieros en la adquisición, entrega oportuna y adecuada de las requisiciones de material, mobiliario y equipo a las diferentes áreas que conforman la empresa.

Actividades Específicas

Planear y programar las adquisiciones de bienes y servicios, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Elaborar un catálogo de proveedores previa investigación, análisis y evaluación de las características y comportamiento de los proveedores en el mercado, en cuanto a la calidad, precio y oportunidad de los bienes y servicios.

Establecer los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar adecuadamente los bienes que se adquieran.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Cobranza

Actividad Genérica

Es su responsabilidad afectar el cobro oportuno a los clientes de la empresa.

Actividad Genérica

Realizar el cobro oportuno ya sea vía telefónica o de manera personal a los clientes de la empresa, para cumplir con los compromisos de la misma.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Cobrador

Actividad Genérica

Es su responsabilidad acudir al lugar donde este establecido el cliente a realizar el cobro de la factura de venta.

Actividad Específica

Realizar el cobro a los clientes, de forma amable.

Informar sobre los cobros realizados ya sea en cheque o efectivo, donde le indiquen y realizar el depósito en la cuenta bancaria de la empresa.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Recursos Materiales

Actividad Genérica

Es su responsabilidad controlar la entrada y salida de materia prima, producto terminado e insumos que compra la empresa.

Actividad Específica

Llevar un control adecuado sobre las entradas y salidas de materiales del almacén.

Realizar oportunamente la requisición de los materiales e insumos que hagan falta.

Facilitar de manera eficiente lo que las distintas áreas le soliciten.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Almacén de materias primas

Actividad Genérica

Es su responsabilidad la entrega de materias primas para la elaboración del producto

Actividad Específica

Realizar un formato de entrada o salida, de materia prima del almacén.

Informar de forma oportuna lo que haga falta en el almacén.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Almacén de Producto terminado

Actividad Genérica

Es su responsabilidad el adecuado manejo del producto terminado.

Actividad Específica

Vigilar que el producto se encuentre a la temperatura necesaria.

El manejo de higiene adecuado.

Vigilar que la entrada y salida del producto sea el adecuado.

Informar sobre los faltantes que se tengan.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Almacenistas

Actividad Genérica

Es su responsabilidad el acomodo de la materia prima o del producto terminado.

Actividad Específica

Mantener ordenado el almacén y limpio.

Manejar de forma adecuada la materia prima o el producto terminado entregado.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Dirección de Administración y Ventas al Gobierno.

Actividad Genérica

Es su responsabilidad programar, dirigir y controlar, las diversas actividades administrativas de la empresa, pero además todo lo relacionado al sistema de implementación de la calidad, en el proceso administrativo. Dar especial atención a las ventas al gobierno.

Actividad Específica

Definir, describir e implementar todas las herramientas para la implementación del proceso administrativo en la empresa.

Definir el diseño de los procesos administrativos adecuados para la empresa.

Dirigir y controlar la estrategia de calidad, políticas de calidad, metas de calidad y adiestramiento y entrenamiento de calidad.

Implementar los sistemas de gestión de la calidad y la certificación ISO-9000.

Realizar auditorías para eficientar los sistemas de gestión de la calidad.

Capacitar al personal sobre los sistemas de calidad.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Gerente de Procesos y Calidad

Actividad Genérica

Es su responsabilidad crear el modelo de calidad en los procesos de la empresa.

Actividad Específica

Implementar de forma detallada los procesos para cada una de las áreas de la empresa.

Capacitar al personal de la empresa, para lograr una certificación eficiente en cuanto a Normas ISO 9000 y 14000 se refiere.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Licitaciones Públicas

Actividad Genérica

Es su responsabilidad elaborar la información necesaria para lograr la participación de la empresa en concursos de proyectos del gobierno.

Actividad Específica

Generar toda la información para elaborar concursos, y lograr la oportunidad de participar en ellos.

Dar seguimiento a los cambios que soliciten las instituciones de Gobierno.

Permanecer siempre informado de que licitaciones se llevaran a cabo para participar.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Comercio Exterior

Actividad Genérica

Dar a conocer al empresario las oportunidades que le ofrece el mercado internacional y de qué manera puede llegar a él, emprendiendo diversas acciones.

Actividad Específica

Lograr una Constante comunicación con distintas Instituciones y Asociaciones dedicadas a la promoción del comercio en el exterior.

Realizar investigación de mercado.

Capacitarse en temas de: Logística, Empaque y Embalaje, Precios de Exportación, Normatividad, Financiamiento, etc.

Promover los productos de la empresa en el mercado internacional utilizando los instrumentos de promoción adecuados.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Auxiliar administrativo

Actividad Genérica

Es su responsabilidad llevar a cabo actividades elementales dentro de la empresa, relacionadas con la administración.

Actividad Específica

Recepción de correspondencia.

Atender al público, en caso necesario.

Archivo de diversos documentos del área.

Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende.
Estar al día de la tramitación de expedientes.
Mantener vías de comunicación formal e informal.

Gerente de Recursos Humanos

Actividad Genérica

Es su responsabilidad seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa.

Actividad Específica

Realizar una buena actividad de reclutamiento y selección de personal.

Debe realizar una excelente comunicación organizacional.

Implementar liderazgo, para lograr un buen trabajo en equipo, negociación y cultura institucional.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Recepción

Actividad Genérica

Es su responsabilidad contestar el conmutador de la empresa.

Actividad Específica

Atender las llamadas telefónicas de la empresa, con respeto y amabilidad.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Soporte Técnico

Actividad Genérica

Es su responsabilidad proporcionar asistencia al [hardware](#) de las [computadoras](#) de la empresa o algún otro dispositivo electrónico.

Actividad Específica

Ayudar al usuario a resolver determinados problemas con algún producto en vez de entrenar o personalizar.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Vigilancia

Actividad Genérica

Es su responsabilidad cuidar la entrada y salida de los trabajadores de la empresa, así como, de las personas que la visitan.

Actividad Específica

Revisar al personal al entrar o salir de la empresa.

Evitar la salida de mercancía no autorizada.

Vigilar el orden dentro de la empresa, en caso de altercados.

Vigilar todas las áreas de la empresa, con orden y respeto, sin interrumpir las actividades de cada espacio.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Dirección de Ventas

Actividad Genérica

Planea, programa, coordina, dirige y supervisa las actividades relacionadas con la venta de artículos o productos elaborados por la empresa dedicados a la venta para satisfacción de los clientes

Actividad Específica

Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

Establece metas y objetivos. Es importante que las metas sean a corto y largo plazo, para que los objetivos sean más precisos.

Calcular la demanda y pronosticar las ventas.

Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.

Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor, sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.

Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Asistente comercial

Actividad Genérica

Colabora en la búsqueda de nuevos clientes para la organización, hace la labor de posicionar los productos y coordina de forma proactiva con el director de ventas las opciones de mejora para la realización de marketing.

Actividades Específicas

Define las actividades y tareas que realizara como colaborador, operando como soporte y enlace comercial, a los efectos de una mejor utilización del tiempo.

Realiza llamadas potenciales que permitan hacer efectivas las ventas por teléfono.

Colabora en la preparación de informes de ventas realizadas.

Prepara cotizaciones competitivas para atraer nuevos clientes

Colabora en la elaboración de un plan de trabajo que permita tener objetivos claros, realistas, estimulantes, flexibles y realizables a corto, mediano y largo plazo.

Ayuda a calcular la demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo mas preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.

Ayuda a supervisar el trabajo de los colaboradores del área de ventas.

Promueve formas de capacitación al personal de ventas para lograr los objetivos a los que se desee llegar.

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Gerente de Ventas

Actividad Genérica

Tiene como función principal la de supervisar, motivar y dirigir a cada uno de sus vendedores y promotores, orientándolos a cumplir las metas que se hayan marcado en a corto, mediano y largo plazo según las expectativas de la empresa. Así como también hacer una labor de venta psicológica para lograr que puedan ofrecer una atención adecuada a los clientes de la empresa.

Actividades Específicas

Define las actividades y tareas que realizara, operando como soporte y enlace comercial, a los efectos de una mejor utilización del tiempo.

Realiza llamadas potenciales que permitan hacer efectivas las ventas por teléfono.

Colabora en la preparación de informes de ventas realizadas

Prepara cotizaciones competitivas para atraer nuevos clientes

Colabora en la elaboración de un plan de trabajo que permita tener objetivos claros, realistas, estimulantes, flexibles y realizables a corto, mediano y largo plazo.

Estimula de forma eficiente a sus vendedores y promotores para lograr la colocación eficaz de los productos que venden.

Supervisa el trabajo de los colaboradores del área de ventas.

Promueve formas de capacitación al personal de ventas para lograr los objetivos a los que se desee llegar.

Mantiene vías de comunicación formal e informal.

Promotores

Actividad Genérica

Es su responsabilidad lograr que los consumidores conozcan y compren de manera inmediata los productos. Para lograr su propósito, informa a los clientes sobre las cualidades de los productos, demuestra ante ellos su calidad y beneficios, para convencerlos de sus ventajas, apoya a los consumidores en los trámites a realizar para adquirirlos y les ofrece beneficios adicionales a un precio competitivo con respecto al mercado.

Actividades Específicas

Prospección de mercado para detectar nuevos clientes.

Debe promover los productos por medio de técnicas de negociación.

Debe realizar pedidos de los clientes para que estos sean entregados en tiempo y forma para beneficio del cliente, en caso de ser necesario.

Atender toda clase de reclamaciones y sugerencias por parte de los clientes, para una mejora continua.

Debe entregar un reporte de forma periódica con su superior para tratar temas relacionados con su actividad, para un mejor conocimiento del cliente

Ayuda a mejorar el trabajo de los colaboradores del área de ventas

Deberá recibir capacitación por parte de la empresa y del director de ventas para lograr los objetivos a los que se desee llegar

El promotor debe tener facilidad de palabra para convencer al cliente de que adquiera el producto que se le esta ofreciendo.

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Vendedores

Actividad Genérica

Se encarga de la venta de los productos de la empresa, de acuerdo a las reglas y normas establecidas para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo según sean las necesidades de la empresa y las metas del área de ventas.

Actividades Específicas

Prospección de mercado para detectar nuevos clientes

Debe presentar y vender los productos por medio de técnicas de negociación.

Debe recoger pedidos de los clientes para que estos sean entregados en tiempo y forma para beneficio del cliente

Atender toda clase de reclamaciones por parte de los clientes, para mejora continua

Debe entregar un reporte de forma periódica con su superior para tratar temas relacionados con su actividad, para un mejor conocimiento del cliente.

Ayuda a mejorar el trabajo de los colaboradores del área de ventas

Deberá recibir capacitación por parte de la empresa y del director de ventas para lograr los objetivos a los que se desee llegar.

Si el vendedor se encuentra en alguna de las tiendas de la empresa deberá cumplir con un horario de entrada y de salida, además de tener un trato cordial con los clientes que deba atender en el lugar

Mantener su lugar de trabajo ordenado y limpio de acuerdo a las políticas de limpieza y de calidad que la empresa este manejando con los mecanismos que sean necesarios para llegar al objetivo

Él tendrá que informar al director de cómo ha sido su productividad durante el mes

Mantener vías de comunicación formal e informal.

Gerente de Publicidad y Mercadotecnia

Actividad Genérica

Es su responsabilidad manejar en forma integral un grupo de productos e iniciativas del portafolio de la empresa, asegurando el alcance de los objetivos que ésta tenga fijados para cada uno de ellos en términos de ingresos, rentabilidad y participación de mercado.

Actividades Específicas

Desarrolla un profundo conocimiento de sus productos e iniciativas; de sus ventajas competitivas y sus áreas potenciales de mejora; del entorno general de los mercados en los cuales compiten; de los diversos segmentos de clientes objetivo; de la competencia directa e indirecta; de las tendencias en hábitos de

consumo; de la aparición probable o cierta de productos sustitutos; de avances tecnológicos relevantes.

Adquiere un detallado conocimiento de aspectos de alineación corporativa, regional y global relevantes a su portafolio de productos e iniciativas.

Identifica oportunidades de negocio sustentadas en los sistemas de información e inteligencia de la corporación, así como en fuentes externas de datos, asegurando así el éxito comercial a corto, mediano y largo plazos.

Juega un papel de liderazgo en el establecimiento y consecución de objetivos de ventas, rentabilidad, penetración y participación de mercado, imagen y posicionamiento de sus productos.

Es responsable del establecimiento e implementación de estrategias, tácticas y acciones de producto, precio, plaza, promoción y lealtad, con el fin de asegurar la consecución de los resultados de negocio asociados a cada entidad de su portafolio.

Promueve activamente la visión del negocio como directriz a lo largo de toda la organización, estableciendo y liderando equipos de trabajo interdisciplinarios para desarrollar sus productos e iniciativas, lanzar o apoyar subproductos, extensiones de línea y servicios de valor agregado.

Analiza, evalúa y comunica periódicamente el desempeño de sus productos, y desarrolla planes estratégicos y tácticos para corregir desviaciones y asegurar los resultados comprometidos.

Tiene responsabilidad directa sobre una partida presupuestal considerable, y vigila de manera directa y activa que los fondos de la empresa sean destinados para los usos que mejor convengan a los intereses de sus productos y proyectos.

Desarrolla relaciones de trabajo sumamente productivas con proveedores externos (agencia de publicidad, de relaciones públicas, del despacho de diseño, etcétera), promueve disciplinas de excelencia en materia de trabajo en equipo, y logra la óptima conjunción de esfuerzos dentro del departamento.

Entrena y desarrolla de manera muy detallada al personal directamente a su cargo.

Mantiene vías de comunicación formal e informal.

Estudios de Mercado y Estrategias

Actividad Genérica

Es su responsabilidad vincular a consumidores, clientes y público a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo.

Actividades Específicas

Observa a los clientes y a las actividades de las empresas para conocer sus necesidades individuales.

Considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución, para analizar las estrategias para estar en el mercado.

Busca la satisfacción del cliente, analizando que es lo que quiere.

Contribuye en el esfuerzo total de la empresa.

Busca la forma de que las ganancias de la empresa sean constantes.

Realiza encuestas cuantitativas y cualitativas para conocer que busca el cliente en el mercado

Mantiene vías de comunicación formal e informal.

Gerente de Logística

Actividad Genérica

Se encarga de la distribución eficiente de los productos de la empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente. Por lo tanto debe aportar estrategias para la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la empresa obtendrá un mayor margen de ganancia a corto, mediano y largo plazo.

Actividades Específicas

Planea y controla la distribución de los productos de la empresa, para reducir costos.

Determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto.

Atender toda clase de reclamaciones y sugerencias por parte de los clientes, para una mejora continua.

Colabora en la elaboración de un plan de trabajo que permita tener objetivos claros, realistas, estimulantes, flexibles y realizables a corto, mediano y largo plazo.

Debe entregar un reporte de forma periódica con su superior para tratar temas relacionados con su actividad, para un mejor desempeño.

Debe recibir capacitación por parte de la empresa y del director de ventas para lograr los objetivos a los que se desee llegar.

A la vez forma parte en las soluciones necesarias que se presenten para lograr que los objetivos sean alcanzados.

Debe programar el mantenimiento de las unidades (vehículos), sin perder de vista los compromisos que se tengan.

Él tendrá que informar al director de ventas, cómo ha sido su productividad durante el mes.

Mantiene vías de comunicación formal e informal.

Facturación Electrónica

Actividad Genérica

Es su responsabilidad elaborar la facturación de las ventas realizadas, en el sistema utilizado por la empresa, para su fácil cobro y entrega de mercancía.

Actividades Específicas

Elaborar la facturación en el sistema, para un control adecuado de salida del producto.

Llevar un registro de lo que vende la empresa y el periodo de pago.

Facturación Flex Line

Actividad Genérica

Es su responsabilidad elaborar la facturación de las ventas realizadas, en el sistema utilizado por la empresa, para su fácil cobro entrega de mercancía y control de inventarios

Actividades Específicas

Elaborar la facturación en el sistema, para un control adecuado de salida del producto.

Llevar un registro de lo que vende la empresa y el periodo de pago.

Repartidores

Actividad Genérica

Se encarga de la entrega eficiente de los productos de la empresa en el lugar solicitado, con un excelente servicio al cliente. Además debe aportar estrategias de ruta para la entrega, con la finalidad de llegar justo a tiempo.

Actividades Específicas

Cumplir con la entrega de los productos en el lugar señalado con un excelente servicio al cliente.

Cuidar las unidades (vehículos) que le sean asignados, monitoreando que se encuentre en condiciones óptimas para el traslado de los productos.

Sugerir en tiempo y forma, cuando se le debe dar mantenimiento correctivo a las unidades, sin afectar las entregas ya programadas.

Atender toda clase de reclamaciones y sugerencias por parte de los clientes, para una mejora continua.

Colabora en la elaboración de un plan de trabajo que permita tener objetivos claros, realistas, estimulantes, flexibles y realizables a corto, mediano y largo plazo.

Debe entregar un reporte de forma periódica con su superior para tratar temas relacionados con su actividad, para un mejor desempeño.

Deberá informar a su superior sobre las inconformidades que tenga, percances y sugerencias para una mejora continua en beneficio de la empresa.

Mantener vías de comunicación formal e informal

8.2 Manual de procedimientos.

La elaboración cuidadosa de los manuales de procesos y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de la empresa en sus diferentes actividades, independientemente de que su elaboración sea en tomos de hojas o que su consulta sea en pantalla de computadora.

Con la innovación que existe, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo, rutinas

administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Entendemos por manual de procesos a la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

El manual tiene como objetivos:

- Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos que se tiene.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente
- Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo y
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Características del Manual

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir.

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones
- Estar debidamente formalizado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Una vez entendido, cual es su importancia y cuales sus características a cumplir, debemos considerar que el objetivo de establecer homogeneidad en la realización de cada uno de los procesos, nos lleva a mejorar la función del proceso administrativo, la oferta y demanda del producto y la mercadotecnia que la empresa necesita.

9. Conclusiones

Después de haber realizado el **diagnóstico de las necesidades** para productos Zam-Fre en cada una de las áreas que forman la empresa es importante señalar que su primer necesidad es planear, controlar, organizar y dirigir, los objetivos a corto, mediano y largo plazo; establecer los vínculos ineludibles que permitan generar la información necesaria para darle a la empresa un resultado óptimo que permita reducir costos y lograr que las estrategias que los directores determinen permitan lograr elevar el nivel de desempeño, asumiendo así una perspectiva integral dentro de la empresa .

Como ya hemos mencionado es tarea de los administradores transformar, eficaz y eficientemente, los insumos en productos, que serán ofrecidos a los consumidores que están buscando satisfacer una necesidad.

Con la administración lograremos un diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente con los objetivos establecidos. Los administradores deben apoyarse, como ya hemos mencionado en el Proceso Administrativo, buscando:

Planificar: es decir, determinar qué se va a hacer. Tomar decisiones que incluyan el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

Organizar: es decir, agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en todas las áreas que forman la empresa.

Controlar: vigilar que los resultados prácticos se conformen lo más exactamente posible a los programas. Aplicando estándares, conocer la motivación del personal para alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares anteriores y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Dirigir: debe buscar la forma de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas de la empresa.

Establecer: sistemas de control que cumplan de forma eficiente con su funcionamiento, pero además deben ser entendibles, seguir la línea de organización, rápidos, flexibles y económicos.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la empresa. Estas metas pueden ser asumidas como los

objetivos que se ha propuesto alcanzar la empresa y que determinan en definitiva su razón de ser.

Identificar: las características de cada una de las áreas que forman parte de la empresa; personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, su relación con otras áreas y los mecanismos de coordinación, con la finalidad de mantener una comunicación organizacional eficiente.

Una segunda necesidad es:

- Lograr una Misión, una Visión y una Política de Calidad que comprendan todos y en la que todos crean.
- Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr una Organización óptima y trabajos diseñados para que todos salgan beneficiados.
- Lograr establecer una organización adecuada al funcionamiento de la empresa, donde se establezcan las funciones, los cargos y las líneas de autoridad.
- Lograr planear y programar los objetivos de cada una de las áreas de la empresa, específicamente en producción y ventas.
- Realizar la Mejora Continua en los procesos diarios, en todas las áreas de la empresa.
- Lograr que la información generada sea usada de forma eficiente, en las diferentes áreas de la empresa.
- Generar información de lo que sucede al exterior de la empresa, específicamente que pasa con el mercado.
- Para que el sistema tenga éxito, hacer posible un cambio crítico y masivo.

Si esta empresa logra implementar estos puntos, tendrá la oportunidad de volverse competitivo, disminuir costos de operación y que la gente que labora en la empresa se sienta parte de ella.

Esto le permitirá fijarse en el ambiente externo que le rodea para evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Evaluación que le permitirá analizar los factores económicos, sociales y políticos, además de examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

De igual manera, lograra evaluar el ambiente interno de la empresa, con respecto a sus recursos y sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos. Otro factor

interno a evaluar son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la empresa, la estructura y clima de la empresa, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Cuando la empresa detecte estas deficiencias, logrará encontrar que la mercadotecnia está diseñada para orientar a los empresarios en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la fascinación de los clientes para comprar y entenderá que las dos funciones empresariales básicas son la innovación y la mercadotecnia, pues una empresa difícilmente podría sobrevivir sin contar al menos con una de estas funciones, aunque lo ideal es que las dos funciones se realicen.

Su tercer necesidad y última, es no haberse dado cuenta de que el vínculo entre el Proceso Administrativo y la Oferta y Demanda, lo encontramos en la mercadotecnia, entonces cuando lo descubra se convertirá en un ser especial, que deberá adquirir habilidades mentales y emocionales, para cumplir con ciertas funciones dentro de la empresa. Estas habilidades deberán proponer la creación, el manejo y crecimiento de la empresa, para convertirse en un líder y administrador de sus propios recursos.

Aunque este mercado desafortunadamente se encuentra en manos de empresas transnacionales, la oportunidad de buscar otro nicho de mercado existe, pues si ofrece al mercado un producto de calidad y que la gente considera que es bueno, entenderá que la innovación, la publicidad y la mercadotecnia más que un gasto es una inversión, aumentará sus ventas y ganará otra parte del mercado, que ha perdido.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. APARICIO, Cabrera Abraham; Curso de Microeconomía. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial, UNAM. México, 2001. 300 pp.
2. DORNBUSCH, Rudiger y Fischer Stanley; Macroeconomía. Sexta Edición, 1994. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. 576 pp.
3. FERGUSON, C. E.; Teoría Microeconómica. Fondo de Cultura Económica, México, 1976. 226 pp.
4. CHAPA, Martha; Chocolate Regalo del Edén; editado por el Gobierno del estado de Tabasco, 2003, 155 pp.
5. COE, Sophie y Michael; La Verdadera Historia del chocolate, Fondo de Cultura Económica, México, 1996, 393 pp.
6. BENÍTEZ, Ana; Del cacao al chocolate. Editorial Clío, Libros y Videos, S.A. de C.V. Primera Edición, México, 1998. 95 pp.
7. MÉNDEZ, Morales José; La situación actual del cacao en México. Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM. México, 1976. 116 pp.
8. MOSQUEDA, Andrade Miguel; El cacao en México: sus aspectos económicos. Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM. México, 1962. 92 pp.
9. SÁNCHEZ, Santiago Beatriz; El cacao: problemas agrícolas de comercialización y de industrialización básica. Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM. México, 1974. 140 pp.
10. SPINDOLA, Rivera José; Importancia de CONADECA en la comercialización del cacao en México. Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM. México, 1987. 123 pp.
11. STRASSBURG, Horst; Chocolates exquisitos: 78 recetas con fotografías exclusivas de Hans Joachim Dobbelin. Panamericana Editorial, 2002. 110 pp.
12. URBINA, Trujillo Arturo; Situación del cacao en el Estado de Chiapas. Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM. México, 1987. 126 pp.
13. VARÍAN, Hall; Microeconomía Intermedia: Un enfoque actual. Antonio Bosch, Editor, España. 876 pp.

14. FERNÁNDEZ, José Antonio, El Proceso Administrativo, Ed. Diana. México, 2004, 305 pp.
15. RUBIO, Ragazzoni Víctor; Guía Practica de Auditoria Administrativa, Pac Ed. 1992, 195 pp.
16. HAROLD Koontz, Administración, una perspectiva global. Ed. McGrawHill. México 1999, 796 pp.
17. STANTON, William, Fundamentos de Marketing, Ed. McGrawHill, 1980, 680 pp.
18. AGUILAR, Álvarez de Alba Alfonso; Elementos de la Mercadotecnia, Compañía Editorial Continental S.A. México. 111 pp.
19. ZORRILLA Santiago y Silvestre José; Diccionario de Economía. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, 2000. 295 pp.
20. MERCADO, Salvador Dr.; ¿Cómo hacer una Tesis?, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores. Tercera Edición, México. 136 pp.
21. REVISTA DEL CONSUMIDOR; Procuraduría Federal del Consumidor; México, Número 324, Febrero de 2004. 35 pp.
22. ROJAS, Soriano Raúl; Guía para realizar Investigaciones Sociales. Editado en México por Plaza y Valdés, S.A. de C.V. 34ª edición. 116 pp.

Bibliografía electrónica.

1. Boletín Informativo de ASERCA, SAGARPA.
 2. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA.
 3. Secretaria de Economía, contacto pyme, guías empresariales.
 4. ACNielsen, Junio de 2004.
 5. Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao y chocolate, 2004.
 6. ASERCA, con datos de SAGARPA, Diciembre 2005.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA.

11. Anexos

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Área: _____ Puesto: _____

Nombre de tu jefe inmediato: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de tu trabajo? _____

¿Cuáles son los objetivos mas importantes de tu área? _____

¿Cuáles son tus áreas de limpieza? _____

¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Se encuentran claramente definidas y por escrito los procedimientos y cuidados que debes de seguir para cumplir con sus actividades? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Cuentas con planes de capacitación? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Cuentas con planes de calificación de meritos? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Existen planes de incentivos para ustedes? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Consideras que evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? Si _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Las necesidades de materiales para el desarrollo de tus actividades son cubiertas? Si _____

No _____ ¿Qué te hace falta? _____

¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal? Si _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Consideras que existe algún abuso de autoridad en tu departamento o en la empresa? Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

ENCUESTA DE MERCADO

SEXO	M	F	
EDAD	18-30	31-45	46 Y MÁS

1. Te gustan los chocolates: SI _____ **No** _____
 (En caso negativo se concluye la encuesta.)

2. Aproximadamente a la semana, cuantas barras consumes: _____

3. De las siguientes marcas que te voy a mencionar cual es la de tu preferencia:

R. Picard	Carlos V	Larín	Exóticas
-----------	----------	-------	----------

4. Por que prefieres este chocolate:

Por su sabor	Por su calidad	Por su precio	Otros motivos
--------------	----------------	---------------	---------------

5. Que características del producto te motiva a comprarlo?

Porque te gusta el chocolate	Porque te gusta el empaque	Porque ofrece alguna promoción	Por los spots televisivos y publicidad
------------------------------	----------------------------	--------------------------------	--

6. Alguna vez has escuchado , visto o probado los chocolates R. Picard

SI	NO
----	----

(En caso afirmativo continuar, en caso negativo ofrecer una prueba y pasar a la pregunta 9)

7. Donde los has comprado

Tiendas de Conveniencia	Autoservicio	Tiendas R. Picard	Otro Lugar
-------------------------	--------------	-------------------	------------

8. Porque los has comprado

Por su sabor	Por su calidad	Por su precio	Otros motivos
--------------	----------------	---------------	---------------

9. Después de la siguiente prueba, como calificarías el sabor de este chocolate:

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

10. Cuanto estarías dispuesto a pagar por un chocolate como este:

De \$5.00 a \$6.00	De \$7.00 a \$8.00	De \$9.00 a \$10.00
--------------------	--------------------	---------------------

Gracias por su tiempo.