

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“PLAN DE EXPORTACION DE TORTILLAS DE MAIZ PARA
COMIDA MEXICANA AL MERCADO DE GUATEMALA”
CASO ILUSTRATIVO.**

PRESENTADO POR

LINDA STEPHANIE BARRERA MENA

BM10006

ERIKA EUNICE PERLERA RUIZ

PR10039

JOSELYN IVONNE QUINTEROS ESCALANTE

QE10001

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADAS EN MERCADEO INTERNACIONAL

ASESOR

LIC. DANIEL VILLACORTA

SAN SALVADOR 11 DE JULIO 2016

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : Lic. José Luis Argueta Antillón
VICE-RECTOR : Ing. Carlos Armando Villalta
SECRETARIA GENERAL : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : Lic. Nixon Rogelio Hernández
SECRETARIO : Lic. Mario Wilfredo Crespín
DIRECTOR DE ESCUELA : Lic. Miguel Ernesto Castañeda Pineda
COORDINADOR DE SEMINARIO: Lic Msc. Carlos Molina

JULIO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darnos la vida y la sabiduría que hoy nos permite ver nuestro trabajo culminado, por ser el pilar fundamental que habita en nuestros corazones, que nos llenó de fortaleza cuando nuestras mentes y cuerpos flaqueaban.

A NUESTRAS FAMILIAS:

Por sus incontables muestras de amor, apoyo y sacrificio incondicional a lo largo de la carrera.

A NUESTROS CATEDRÁTICOS:

Por su labor abnegada, su guía académica y sus conocimientos impartidos durante la consecución de nuestros objetivos académicos.

A NUESTRAS AMISTADES:

Por haber hecho de cada día una aventura especial, por los incontables momentos que compartimos y por sus muestras de apoyo y cariño presentes durante el camino recorrido.

Joselyn, Erika y Linda

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA INDUSTRIA CENTROAMERICANA Y NACIONAL DE TORTILLAS PARA COMIDA MEXICANA, PLANIFICACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE EXPORTACIONES Y MARCO LEGAL..... 1

1.1. MARCO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA DE TORTILLAS DE MAÍZ PARA COMIDA MEXICANA.....	1
Reseña histórica	1
Evolución tecnológica en la fabricación de tortillas de maíz	2
Impacto y popularidad de las tortillas de maíz.....	4
1.2. MARCO SITUACIONAL DE LA EXPORTACIÓN DE TORTILLAS PARA COMIDA MEXICANA A GUATEMALA.....	5
Evolución del Mercado Común Centroamericano	5
Penetración de la comida mexicana en la cultura centroamericana	9
Situación actual de Guatemala	10
Ventajas al comercializar con Guatemala.....	13
Sistema Aduanero.....	15
Organizaciones de promoción al comercio.....	15
Oportunidades de Inversión.	16
Importaciones de bienes de consumo en Guatemala.....	17
Consumo de tortillas de maíz en Guatemala.....	18
1.3 MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES	20
Diagnóstico de las capacidades exportadoras.....	20
Desarrollo del plan de exportación.....	21
Entrada en nuevos mercados	27
1.4 MARCO LEGAL DE LAS EXPORTACIONES DE ALIMENTOS ENTRE LOS PAISES DE CENTROAMÉRICA	28
Antecedentes	28
Exportación a Guatemala.....	29
Etiquetado.....	29
Sobre los impuestos.....	33
Base legal.....	34

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA TORTILLAS QUINA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE LAS CONDICIONES DEL MERCADO DE TORTILLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.40

2.1. Metodología de investigación.....	40
Objetivos de la investigación	40
Hipótesis de la investigación	41

2.1.3. Alcances y limitaciones de la investigación	42
2.1.4 Justificación en importancia	42
2.1.5 Metodología de la investigación	43
2.1.6 Diseño de investigación	46
2.1.7 Determinación del universo y la muestra	48
2.1.8 Procesamiento de la información	51
2.1.9 Técnicas aplicadas a la recolección de datos.....	51
2.1.10 Fuentes	52
2.1.11 Técnicas de investigación.....	53
2.2. Diagnóstico de la capacidad exportadora. Caso ilustrativo “Tortillas Quina”	54
2.2.1 Generalidades de la empresa	54
2.2.2 Análisis externo de la empresa	57
Oportunidades y amenazas	57
Análisis PEST	64
2.2.3 Análisis interno de la empresa	70
Fortalezas y debilidades	70
2.2.4. Diagnóstico de la capacidad exportadora (DPE)	73
Diagnóstico de la actitud exportadora.....	74
Diagnóstico de la aptitud exportadora	76
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
2.3 Investigación de campo en la ciudad de Guatemala	82
2.3.1 Restaurantes de comida mexicana en la Ciudad de Guatemala	82
2.3.2 Análisis de la competencia en la Ciudad de Guatemala	88
Proveedores de tortillas de maíz observados	88
Precios	91
Promoción.....	91
2.4 Perfil del consumidor de tortillas de maíz	92
2.5 Condiciones y requisitos legales para exportar tortillas de maiz	92
2.6 Evaluación del producto a exportar	94
2.6.1 Presentación del producto	95
Empaque	95
Etiquetado.....	97
2.5.2 Prueba del producto	98
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN DE TORTILLAS DE MAÍZ A LA CIUDAD DE GUATEMALA.	104
I. Objetivos de la propuesta	104
Objetivo General.....	104

Objetivos Específicos.....	104
3.1 Condiciones de la empresa y el mercado.....	105
3.2 Aspectos legales	107
3.3 Condiciones administrativas de la empresa	114
3.4 Acciones mercadológicas.....	120
Marca.....	120
Producto.....	123
Precio	129
Promoción.....	131
Plaza.....	133
3.5 Planificación de actividades	138
3.6 Proyección de ventas y evaluación económica.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	146
ÍNDICE DE ANEXOS	149
Anexo 1. Solicitud de inscripción del exportador.....	149
Anexo 2. Requisitos por producto.....	150

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está elaborado para diseñar un plan de exportación hacia la Ciudad de Guatemala de tortillas de maíz para comida mexicana para la empresa Tortillas Quina.

Desde sus inicios hasta la actualidad la empresa ha operado únicamente en el territorio salvadoreño y ha ganado renombre a lo largo del tiempo, esto debido a los procesos de calidad que aplican en la producción y venta de sus productos. El mercado nacional está casi saturado y la competencia tiene un gran poder de influencia y de negociación, por lo cual es importante buscar nuevos mercados, que cuenten con atractivos potenciales. Aunque la motivación en la empresa es evidente, no es suficiente para tomar esta decisión. En ese sentido el trabajo involucra dos aspectos importantes, el primero es la evaluación del diagnóstico potencial exportador de la empresa y el segundo la determinación de las condiciones en el mercado de destino.

El abordaje teórico de esta investigación está constituido por los aspectos legales de El Salvador y Guatemala y por los aportes de John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, S. Tamer Cavusgil y Pablo Furnari y aunque se detallan los puntos de vista de los cuatro autores expertos en el tema en la investigación se retoma principalmente el enfoque que S. Tamer Cavusgil, considerado como ideal para llevar a cabo la planificación de las exportaciones. Sin embargo, se incluyen algunos aspectos que plantean los demás autores, tales como el diseño de la estrategia planteado y las Seis C que se deben tener en cuenta al momento de exportar.

Para medir las capacidades de la empresa, se hace un diagnóstico interno del potencial exportador, con el programa AFIS desarrollado por AVU Consultores, el cual consiste en una serie de preguntas que deben responderse a través de un interlocutor de la empresa y que se divide en tres partes i) diagnóstico descriptivo

de la empresa, ii) diagnóstico situación empresa y iii) diagnóstico potencial exportador. La empresa Tortillas Quina logró una puntuación de 68.90 puntos, lo cual representa que la exportación es una opción viable, pero aún no óptima. Antes debe analizar los factores que le representan una debilidad o una amenaza y tratar de corregirlos. Al mismo tiempo, debe potenciar aquellos que empiezan a volverse oportunidades y mantenerse en los que sobresale.

Para conocer las condiciones del mercado de destino se hace una investigación descriptiva que reúne data de 21 restaurantes ubicados en la Ciudad de Guatemala.

Finalmente, se presenta la propuesta de un plan de exportación para las tortillas de maíz, que la empresa Tortillas Quina puede ejecutar y que al mismo tiempo que sirva de guía para otros productores de tortillas de maíz, o productos similares.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es común que el empresario se plantee la internacionalización para su empresa como una alternativa para hacerle frente a la situación actual y poder acceder a mercados internacionales que les ofrecen nuevas oportunidades de negocios y la exportación se convierte en un camino para hacerlo.

A partir de la relevancia del enfoque, la presente investigación tiene como objetivo fundamental la elaboración de un plan de exportación de tortillas de maíz para comida mexicana hacia la ciudad de Guatemala, para la empresa Tortillas Quina.

El capítulo uno desarrolla en primer lugar el abordaje teórico, que muestra en un plano general los antecedentes, las leyes y las actividades que están involucradas en el tema de la exportación de tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala. El marco histórico detalla la relevancia de la industria de tortillas de maíz para comida mexicana y su situación actual, el marco legal dicta los parámetros de actuación y finalmente, los aportes de autores expertos en el tema definen la forma correcta para la realización de dicho plan.

El capítulo dos, se divide en dos partes. La primera es un diagnóstico de la capacidad exportadora de la empresa Tortillas Quina, en el cual se evalúa los diferentes aspectos internos y factores externos vistos desde una perspectiva interna, todo esto, para establecer las oportunidades y amenazas de la empresa y le otorga una nota que determina si la empresa cuenta con la capacidad de exportar. Su determinación depende de 10 factores importantes, que se transforman en dos ejes: uno muestra la actitud, entendida como el “querer hacer” y el otro la aptitud de la empresa, entendida como el “saber hacer”. Los 10 factores influyen en la determinación de la capacidad inicial de una empresa, este mismo análisis permite conocer el grado de facilidad o dificultad que deberá afrontar la empresa. El análisis se completa con una puntuación global, la cual

puede ubicar a la empresa en una de cinco posibles situaciones y determina si la empresa puede llevarlo a cabo o antes debe corregir ciertos puntos.

La segunda parte se compone de una investigación en el mercado de destino, para conocer las condiciones actuales de demanda y de oferta. Para conocer acerca del consumidor potencial, que son los restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala, se hizo uso de diferentes técnicas para la recopilación de información. Además, se analiza detalladamente el papel que desempeñan los proveedores actuales de tortillas de maíz a restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala. Se identifican las condiciones y requisitos legales de entrada que una empresa salvadoreña debe cumplir para comercializar productos alimenticios en el mercado de Guatemala y finalmente, con la ayuda de un experto, se hace un análisis de la receta de las tortillas que la empresa exportará para determinar si ésta requiere algún grado de adaptación para el mercado de destino.

El capítulo tres establece la propuesta del plan de exportación, en donde se detalla paso a paso el flujo de actividades que la empresa Tortillas Quina debe desarrollar desde el momento de la inscripción como exportador, hasta que el producto llega a los clientes en la Ciudad de Guatemala.

Este capítulo comprende tres aspectos importantes, legal, administrativo y mercadológico.

El tema legal evalúa los lineamientos, permisos y la documentación que la empresa Tortillas Quina debe solicitar y tener en orden para poder exportar las tortillas de maíz hacia el mercado guatemalteco. Lo administrativo, explica cómo corregir los puntos débiles en cuanto a estructura y procesos de la empresa. Por último, en la parte mercadológica se detallan las estrategias a implementar a nivel de producto, precio, plaza y promoción.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA INDUSTRIA CENTROAMERICANA Y NACIONAL DE TORTILLAS PARA COMIDA MEXICANA, PLANIFICACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE EXPORTACIONES Y MARCO LEGAL.

1.1. MARCO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA DE TORTILLAS DE MAÍZ PARA COMIDA MEXICANA

Reseña histórica

La palabra “tortilla” se deriva de la “torta”, la palabra española para “pastel redondo”. Las tortillas son la base para muchos reconocidos platillos mexicanos como tacos, burritos, flautas, tostadas y enchiladas; y son consideradas como un alimento saludable, que contiene proteínas y un poco de grasa para el suministro de energía.

Los habitantes precortesianos de México inventaron las famosas tortillas de ese país entre los años 2000 y 1000 A.C., fecha en que, según la mayoría de los historiadores, comenzó a cultivarse el maíz en Guatemala y en el Sur de México. El historiador y antropólogo mexicano Arturo Warman considera que el desarrollo del maíz está vinculado con los avances de las civilizaciones Maya y Azteca, que avanzaron también en otros campos como las matemáticas, el arte, la arquitectura y la astronomía.

Durante varios siglos, los indígenas mexicanos han disfrutado de los ricos sabores y beneficios nutricionales de las tortillas recién hechas de maíz, que es un vegetal considerado sagrado por el pueblo mexicano, considerado como “el pan de México”.

La tortilla sigue siendo un alimento básico en su país de origen, y la creciente popularidad de la cocina mexicana en América del Norte, Europa y Asia, han hecho de ella su comida favorita en todo el mundo.

Evolución tecnológica en la fabricación de tortillas de maíz



Forma artesanal de preparación de tortillas de maíz nixtamalizado.

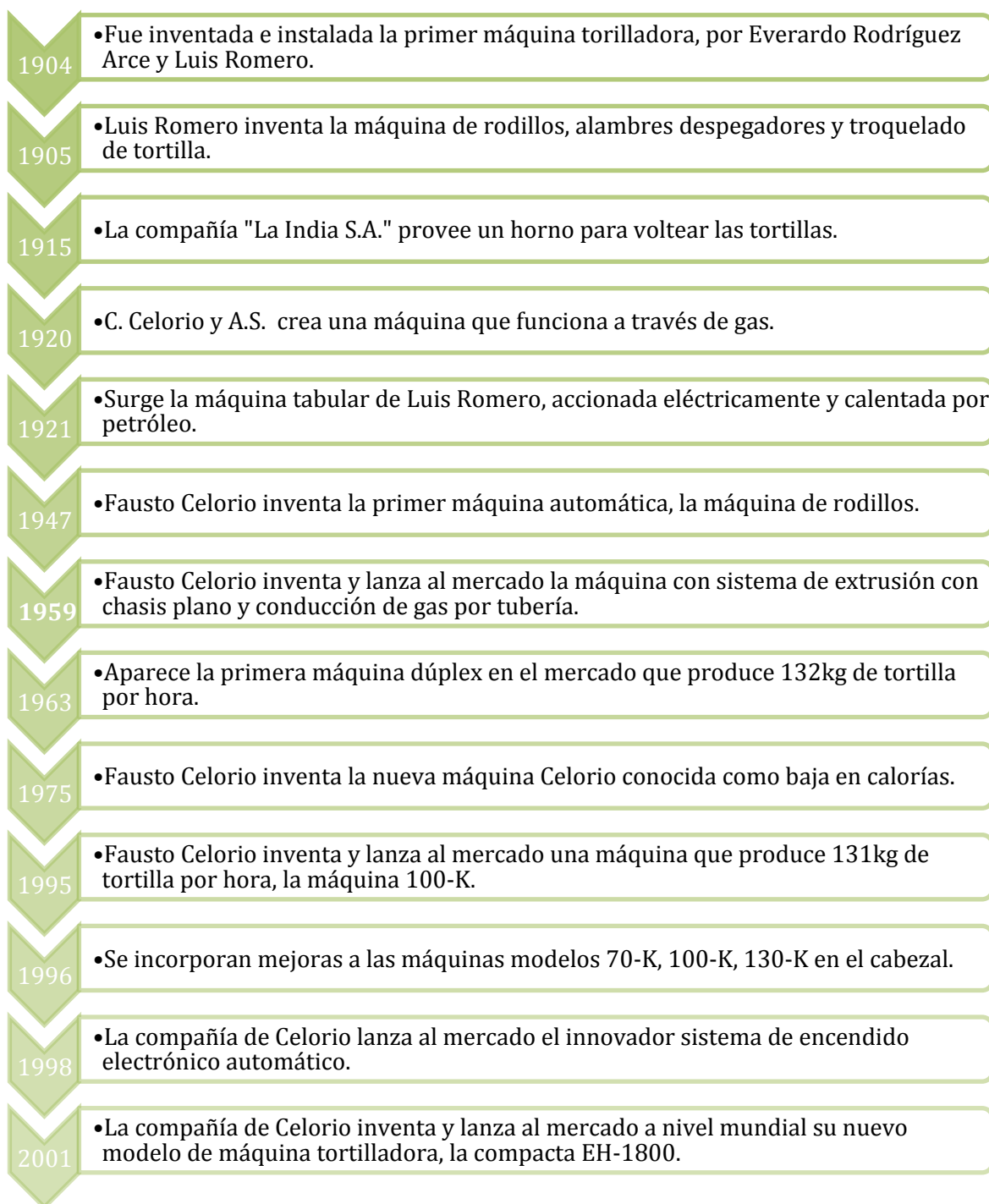
Desde tiempos muy remotos, para la elaboración de tortillas para comida mexicana se requiere un proceso llamado nixtamalización, que tiene como objetivo el quitar el hollejo al grano y transformarlo en una masa de maíz, que tiene múltiples usos dentro de la gastronomía mexicana. En su forma más artesanal este proceso se hace en metate, nombre

que se le da a una piedra tallada en forma rectangular que se utiliza para moler granos.

Con el paso del tiempo, la industria ha tenido que satisfacer la demanda de la tortilla de maíz y el viejo método de hacer tortillas a mano sufrió alteraciones, tratando de mecanizar su fabricación con el uso de máquinas tortilladoras que producen grandes cantidades en serie, reduciendo el costo de producción de dichas tortillas hasta en un treinta por ciento (ver figura 1 en la siguiente página).

Como dato curioso las primeras tortillas producidas por una máquina industrial fueron de forma cuadrada, forma ideal a decir del inventor porque se ajustaba perfecto para los tacos pero, debido al arraigo de su forma circular, se le tuvo que adaptar un dispositivo especial.

Figura 1. Línea de tiempo de la creación y evolución tecnológica en la elaboración de la tortilla de maíz para comida mexicana.



Fuente: Historia de la tortilla (www.prodiamex.com).

Impacto y popularidad de las tortillas de maíz

La tortilla cada día se vuelve parte de la dieta no solamente de mexicanos, sino de cualquier persona en el mundo. Día con día son más las culturas a nivel mundial que integran la tortilla de maíz en su alimentación.

La tortilla se convirtió en el producto de comida más versátil para preparar platillos y el más popular a nivel mundial, con un crecimiento de ventas promedio de 20% anual. La tortilla es la pieza principal de la comida mexicana, sin embargo su popularidad la ha convertido en una parte importante de otras delicias culinarias entre las que se destaca la comida californiana.

Dada su flexibilidad y facilidad para integrarse y combinarse en distintos y variados platillos, la tortilla cada día es más conocida y consumida alrededor del mundo. Para las culturas que acostumbran algún tipo de pan plano al estilo de tortilla, como el pan pita en Medio Oriente o el panini en Italia, resulta muy fácil utilizar este producto que es pieza fundamental en la cocina mexicana.

Otro de los elementos que ha contribuido a la expansión de la tortilla dentro y fuera del territorio mexicano es el taco, el cual se prepara con tortillas tanto de maíz como de harina de trigo, siendo éstas últimas las más populares entre los estadounidenses.

La tortilla ofrece un importante valor nutrimental al ser libre de colesterol, libre de azúcar, baja en sodio y con un alto contenido de calcio, magnesio, potasio, fósforo y fibra. Adicionalmente, se le considera un alimento de excelente calidad por los nutrientes que aporta en una dieta equilibrada, la cual debe incluir 55 a 65% de hidratos de carbono, de 10 a 15% de proteína y entre 25 a 35% de materia grasa.

Según la Revista La Ciencia y el Hombre de la Universidad de Veracruz en 2007, el maíz en México, que se consume principalmente en forma de tortillas, es

considerado un alimento básico en la dieta diaria de la población en todos los estratos sociales. Adicionalmente, en México la tortilla es el segundo producto más importante en la canasta básica de consumo, solo después de la carne de res.

Para el 2014, el consumo de tortilla en México osciló entre los 7.3 y 9.4 millones de toneladas, de acuerdo con informes publicados por la Secretaría de Economía y el Consejo regulador de la Masa, respectivamente, alcanzando un promedio de 8.4 millones de toneladas.

Las tortillas se han convertido en una industria de \$6 mil millones tan sólo en los Estados Unidos, el cual es el segundo mercado para la venta de tortillas después de México, con cerca de 39 millones de consumidores.

Las tortillas han superado en ventas a panes del tipo baguettes y muffins, para ubicarse en el segundo lugar, solo después del pan blanco en rebanadas. El rápido crecimiento de la industria de la tortilla se atribuye no sólo a la creciente población de hispanos, sino también al consumo creciente de tortillas entre los no hispanos.

En algunos países de Centroamérica como Guatemala y El Salvador y en Estados Unidos ha pasado de ser un alimento étnico a ser un alimento convencional. Las tortillas están ganando popularidad y un lugar en el mercado.

1.2. MARCO SITUACIONAL DE LA EXPORTACIÓN DE TORTILLAS PARA COMIDA MEXICANA A GUATEMALA

Evolución del Mercado Común Centroamericano

El MCCA tiene su origen en el Tratado Central de Integración Centroamericana (1960). El MCCA se comprometía a establecer un mercado común y adoptar un

arancel centroamericano uniforme, así también a establecer el libre comercio para los productos originarios de los respectivos países que lo forman.

Los cuatro principios básicos que guían al MCCA son:

- La reestructuración, el fortalecimiento y la reactivación de la integración económica regional.
- La evolución hacia un sistema productivo integrado en el ambiente de la región.
- El replanteamiento de la problemática de la deuda externa.
- La distribución de manera más equitativa de los costos sociales de los ajustes de las economías.

El MCCA es una región geográficamente pequeña, integrada por Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Su extensión, de 411.170 km², representa el 0,3 por 100 de la superficie territorial mundial, con una población total estimada en 2010 de 38,6 millones de habitantes y un PIB de 120.184 millones de dólares. En promedio, el PIB per cápita de la región es muy bajo, de 3.111 dólares, y exhibe asimetrías muy marcadas, ya que mientras en Costa Rica se sitúa en 7.691 dólares, en Nicaragua sólo llega a 1.132. (Ver cuadro 1).

Por su tipo de planteamiento y su desarrollo, el MCCA fue considerado hasta la década de 1970 el proceso de integración más adelantado en el continente americano y reiteradamente fue asumido como modelo de lo que podría ser el acercamiento entre las economías nacionales del resto de los países iberoamericanos.

Cuadro 1: Dimensiones del MCCA y su distribución porcentual

	<i>Estructura porcentual</i>						
	PIB (mill. de dólares)	PIB per cápita (dólares)	Población (habitantes)	Área territorial (km ²)	PIB (mill. de dólares)	Población (habitantes)	Área territorial (km ²)
MCCA	120.184	3.111	38.629.496	411.170	100,00	100,00	100,00
Costa Rica	35.831	7.691	4.658.887	51.060	29,81	12,06	12,42

El Salvador	21.215	3.426	6.192.993	20.720	17,65	16,03	5,04
Guatemala	41.186	2.862	14.388.929	107.160	34,27	37,25	26,06
Honduras	15.400	2.026	7.600.524	111.890	12,81	19,68	27,21
Nicaragua	6.551	1.132	5.788.163	120.340	5,45	14,98	29,27

Fuente: Informe sobre el desarrollo mundial, 2011. Banco Mundial.

A pesar de datar de 1960, no fue hasta mediados de la década de los ochenta que el MCCA se convirtió en un ente económico de gran tamaño. Todo ello se concretó con diversos acuerdos con otros organismos internacionales, entre los que se puede destacar el acuerdo firmado en 1985 con la Comunidad Económica Europea y que se concretó un arancel para la importación. Asimismo, en 1987 se suscribió el Tratado Constitutivo del Parlamento Centroamericano y en 1990 se estableció un nuevo sistema de pagos.

En 1990 los presidentes centroamericanos acordaron reestructurar, fortalecer y reactivar el proceso de integración, así como sus organismos. En abril de 1993 se llegó a un acuerdo de libre comercio que ha tenido como objeto el intercambio de la mayoría de los productos, la liberalización de capitales y la libre movilidad de personas.

El 29 de octubre de 1993, se estableció y consolidó el Subsistema de Integración Económica de Centroamérica (SICA), adaptándolo al nuevo marco institucional y a las nuevas necesidades de los países de la región.

La reforma acordada en julio de 1997 contempla también el fortalecimiento del Parlamento Centroamericano (PARLACEN), la reforma de la Corte Centroamericana de Justicia (CCJ) y la unificación de las secretarías en una sola Secretaría General.

Para finales de la década de los setenta, los países centroamericanos habían alcanzado un comercio recíproco, equivalente a una cuarta parte de sus exportaciones totales, y se había construido una infraestructura común y estableciendo relaciones entre sus mercados y empresarios.

Todos los países centroamericanos, con excepción de Honduras, han logrado mediante calendarios de desgravación, llegar a las metas establecidas (cero de piso y 15% de techo). No obstante hay que tener en cuenta que los países centroamericanos no aplican el mismo código aduanero, lo que debilita la Unión Aduanera Centroamericana. Los aranceles aplicados en el MCCA son ad-valorem, aunque en algunos casos se imponen derechos en específicos. A la fecha los productos originarios en la región, para los cuales no existe el libre comercio son: azúcar, café tostado, harina de trigo, alcohol etílico.

Existe libre comercio entre todos los países, excepto Costa Rica, país que se está incorporando gradualmente. Anteriormente se aplicaba un régimen de excepción para productos agropecuarios considerados vulnerables, ahora solo para servicios. Es posible imponer salvaguardas intrarregionales cuando un país se considera afectado por prácticas de comercio desleal. Para la solución de controversias, se cuenta con un cuerpo arbitral compuesto por un representante de cada país miembro.

De acuerdo a lo publicado por el Banco Mundial en su informe sobre el desarrollo mundial referente al MCC, en el 2010, el valor total de las exportaciones de los cinco países que lo conforman fue de 22.881 millones de dólares, casi el doble del valor alcanzado 10 años antes, representando el 19 por 100 del PIB total de los cinco países partícipes. Pero de ese total, sólo el 25,8 por 100 tiene como destino al mercado intrazonal, estando el mayor comercio con los países integrantes del TLCAN, donde se coloca el 35 por 100, seguido por la Unión Europea (13,3 por 100). Del lado de las importaciones, el MCCA representa en los mercados internacionales 44.196 millones de dólares, casi el doble de lo que exporta, con un

incremento del orden del 135 por 100. Los bienes adquiridos en el exterior provienen en un 48 por 100 de los países que integran el TLCAN.

Gerardo López Cervantes de la Universidad de Sinaloa, considera que los países del MCCA entraron en un período de estabilidad y mayor esfuerzo de integración, sus vínculos con otros países y zonas comerciales han mejorado. Lo anterior data desde el 19 de marzo de 1998, fecha en que los países centroamericanos, Panamá, República Dominicana y Belice, suscribieron con EEUU un acuerdo concerniente a la creación de un Consejo Regional Centroamericano Estadounidense de Comercio e Inversión, para impulsar la integración económica, el libre comercio y la inversión. Posteriormente el 16 de enero de 2002, el presidente George W. Bush, anunció en Washington DC, que EEUU exploraría la elaboración de un tratado de libre comercio con los países de Centroamérica para apoyar las reformas económicas, políticas y sociales y dar un paso más en la senda hacia el ALCA, aunque se avanzó muy poco.

En cuanto a las relaciones del MCCA con México, éstas han asumido carácter bilateral, que se expresa a través de la suscripción de tratados de libre comercio específicos: Costa Rica/México (1995); Nicaragua/México (1997); y El Salvador, Guatemala y Honduras/México (2000).

Penetración de la comida mexicana en la cultura centroamericana

El gusto por la comida mexicana crece en Guatemala, que entre sus acreditados restaurantes de cocina internacional cuenta con establecimientos que veneran el taco y otros platos típicos del país norteamericano, según empresarios locales.

Los restaurantes o puestos callejeros que ofrecen tacos como el principal atractivo de comensales asiduos u ocasionales se multiplican en la capital y ciudades de Guatemala, en una práctica que se extiende al resto de Centroamérica.

La mayoría de los negocios son iniciativa de confiados comerciantes guatemaltecos que apuestan al gusto por el taco y la tradicional comida mexicana, pero muchos comienzan a abrir bajo la modalidad de franquicias.

Las cadenas de restaurantes de comida mexicana que operan con franquicias, propias u originadas en México, muestran un crecimiento pese a la crisis económica imperante en el mundo que dificulta toda clase de negocios por los altos costos de los insumos.

Situación actual de Guatemala

a) Atractivos geográficos.

Guatemala se ha convertido en una nación estratégica para el comercio internacional, gracias a su privilegiada localización geográfica, que bordea tanto las costas del Atlántico, como las costas del Pacífico y su proximidad a los países miembros del Tratado de Libre Comercio de Norte América – NAFTA – (por sus siglas en Inglés)

El país se ubica en el istmo de Centroamérica y posee una superficie de 108,889 km². A pesar de su relativamente pequeña extensión territorial, cuenta con una gran variedad climática, producto de su relieve montañoso, lo cual propicia que en el país existan ecosistemas tan variados que van desde los manglares de los humedales del Pacífico, hasta los bosques nublados de alta montaña.

b) Tierra y Recursos con que cuenta Guatemala.

Sus recursos más importantes son su suelo fértil y algunos minerales como hierro, níquel, plomo, zinc, cromita y otros. También se han descubierto depósitos de uranio y mercurio, se explota el oro desde el año 2006 y también petróleo en

menor grado. Sus zonas boscosas proporcionan árboles maderables y medicinales.

c) Sistema Político.

Guatemala es una República Constitucional Democrática. El gobierno se divide en tres poderes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. El ejecutivo es dirigido por el Presidente de la República, electo por voto popular para un período de cuatro años no reelegibles. El Legislativo, es representado por el Congreso de la República conformado por 158 curules electos por voto directo para un período de 4 años; y el Judicial, bajo la responsabilidad de la Corte Suprema de Justicia. El país se divide política y administrativamente en 22 departamentos, los que a su vez se dividen en municipios, haciendo un total de 334 municipalidades.

d) Economía.

Guatemala con una población de aproximadamente 12 millones de habitantes, posee la economía más grande de Centroamérica. La economía guatemalteca está dominada por el sector privado, que representa el 85% de la producción total del país y realiza el 75% de las exportaciones, siendo sus mayores socios comerciales Estados Unidos, la Eurozona, Centroamérica y México. La economía de Guatemala ha registrado tasas de crecimiento positivas los últimos años, impulsada por la demanda interna con las mejores perspectivas económicas para sus principales socios comerciales.

Entre sus fortalezas, se puede mencionar su estabilidad macroeconómica, un déficit fiscal manejable y bajo nivel de deuda pública como porcentaje del Producto Interno Bruto. Así también un moderado déficit en la cuenta corriente según la evaluación de las agencias calificadoras Fitch Ratings, Moody's y Standard & Poors; y un aumento considerable de reservas monetarias internacionales, como resultado de importantes ingresos de capitales del exterior.

Desde 1996, la tasa de inflación de Guatemala se ha situado por debajo de los promedios regionales de América Latina. Del año 2000 a 2004, el ritmo porcentual inflacionario ha variado entre 5.08% y 9.23%. Para el año 2007 en 8.75%.

Las exportaciones de Guatemala rondaron alrededor de los \$10,000 millones al finalizar el 2014, lo cual representa un crecimiento del 8% con respecto al año anterior. Los productos más importantes, según su participación en el total de exportaciones, fueron: Artículos de vestuario, con (11.9%), Azúcar, (8.5%); Café, con US\$643.9 (6.5%); Banano (6.1%); y Piedras y metales preciosos y semipreciosos (3.5%); productos que, en conjunto, representaron el 36.5% del total de exportaciones.

Los principales socios comerciales fueron: USA (35.7%) Eurozona (7.0%), Centroamérica (28.6%), México (4.0%), Corea del sur (2.7%), países que en conjunto representan aproximadamente el 80% de las exportaciones totales.

En cuanto a las importaciones, se ha registrado también un 3.6% de crecimiento de 2013 a 2014. Dichas importaciones, estuvieron compuestas principalmente por los siguientes rubros: Combustibles y Lubricantes (7.1%); Bienes de consumo no duraderos (3.4%); Materias primas y productos intermedios para la industria (1.5%); y Bienes de consumo duraderos, (8.6%), rubros que representaron el 80% del total de las importaciones.

Las importaciones, para el año 2014 provinieron principalmente de: los Estados Unidos de América (40.2%); México (10.8%); Centroamérica, con (10.5%); República Popular de China (9.7%); y Eurozona, (6.2%); países que, en conjunto, representaron el 78% del total.'

Ventajas al comercializar con Guatemala.

a) Acceso a mercados.

El país de Guatemala mantiene relaciones comerciales internacionales con algunos países de América, como los Estados Unidos, Canadá, México, Panamá, Chile, Brasil y Venezuela; con algunos de la Unión Europea, especialmente con Alemania; con Taiwán, Japón y Corea y con Centroamérica, pero de todos ellos los mejores mercados son Estados Unidos y los países centroamericanos, (véase cuadro 2).

Guatemala cuenta con doce acuerdos comerciales que en el 2014 representaron el 85% del comercio.

Cuadro 2: Acuerdos y Tratados Comerciales de Guatemala con el Mundo.

	Fecha de ratificación	de	Fecha de entrada en vigor	Exportaciones 2014 (En millones)
Tratado de Integración Económica Centroamericana	20 de abril de 1961	de	15 de junio de 1961	US\$3,081.4
Tratado de Libre Comercio con Panamá	20 de mayo de 2009	de	22 de junio de 2009	US\$282.1
Tratado de Libre Comercio con Rep. Dominicana	19 de mayo de 2000	de	15 de octubre de 2001	US\$ 141.9
CAFTA DR (CA-EEUU-Rep. Dominicana)	8 de agosto de 2005	de	1 de julio de 2006	US\$3,846.5
Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea	13 de junio de 2013	de	1 de diciembre de 2013	US\$812.5
Convergencia con México, MX y Triángulo Norte, MX - Costa Rica y MX - Nicaragua.			13 de septiembre de 2013	US\$435.3
Tratado de Libre Comercio Guatemala - Chile	16 de noviembre de 2009	de	22 de marzo de 2010	US\$112.6

Tratado de Libre Comercio Guatemala - Taiwán	27 de marzo de 2006	1 de julio de 2006	US\$60.9
Tratado de Libre Comercio Guatemala - Colombia	8 de octubre de 2009	13 de noviembre de 2009	US\$52.8
Acuerdo de Alcance Parcial Guatemala - Venezuela	13 de mayo de 1986	10 de abril de 1986	US\$0.0712218
Acuerdo de Alcance Parcial Guatemala - Belice	24 de febrero de 2010	4 de abril de 2010	US\$91.9
Acuerdo de Alcance Parcial Guatemala - Cuba	10 de julio de 2000	18 de mayo de 2001	US\$17.04
Acuerdo de Alcance Parcial y Cooperación Económica entre Guatemala y Ecuador	27 de febrero de 2012	1 de enero de 2013	US\$28.2
Tratado de Libre Comercio entre Guatemala y Perú	6 de diciembre de 2011	Pendiente	US0.0305

Fuente: Acuerdos de Libre Comercio de Guatemala. Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT).

b) Infraestructura.

Guatemala cuenta con la infraestructura más moderna a nivel centroamericano; su red de carreteras tiene una extensión de 14,000 Km. Existen 2 puertos principales, Santo Tomás de Castilla en el Océano Atlántico y Puerto Quetzal en el Océano Pacífico. Ubicado en el centro de la ciudad, el aeropuerto internacional La Aurora opera vuelos diarios y directos a los principales destinos alrededor del mundo. Este aeropuerto maneja el 93% de los pasajeros y carga aérea del país.

Todos los servicios de Courier y carga tanto refrigerada como normal, son provistos por importantes y reconocidas empresas a nivel mundial. Asimismo, durante la última década los procesos de modernización y privatización de muchos de los servicios básicos, especialmente en las áreas de electricidad y telecomunicaciones, han permitido una mayor oferta de servicios modernos y de alta calidad, facilitando la producción y distribución de cualquier producto, así

como el desarrollo de nuevos negocios que cuentan con la tecnología más avanzada a nivel internacional.

Sistema Aduanero.

La Superintendencia de Administración Tributaria a través de la Intendencia de Aduanas es la encargada del control y manejo del sistema aduanero guatemalteco. La Superintendencia de Administración Tributaria – SAT, es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Administra el sistema aduanero de la República, de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejercer las funciones de control de naturaleza tributaria o no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero.

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano -CAUCA- es el documento que rige las operaciones de aduanas y comercio exterior a nivel centroamericano y su Reglamento conocido como RE-CAUCA, dan los lineamientos legales de la operativa de comercio exterior, el tratamiento o régimen al que serán sometidas las mercancías.

Organizaciones de promoción al comercio.

a) AGEXPORT.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), es una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos y servicios en Guatemala.

Agrupar y representar a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofreciéndoles apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial. Así mismo hace alianzas estratégicas con el sector público, privado y la comunidad internacional para incorporar a las MIPyMES a la actividad exportadora, ofreciéndoles capacitación, eventos de promoción comercial internacional, programas de asistencia técnica, contactos internacionales, alianzas público privadas, clusters de trabajo, etc.

b) Cámara de Comercio de Guatemala.

La Cámara de Comercio de Guatemala, se constituyó en Entidad con personalidad jurídica el 26 de febrero de 1894. Tiene como principio fundamental la Defensa de la Libertad, base de la libertad individual, empresarial y política, manifestando su oposición a todo aquello que dirima los legítimos intereses del comercio. Esta institución privada, a través de su participación y representatividad en diferentes organizaciones gubernamentales y foros a nivel nacional e internacionales, entre los que destaca la Federación de Cámaras de Comercio del Istmo Centroamericano – FECAMCO; Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio – AICO, Congreso Hemisférico de Cámaras de Comercio Latinas en Estados Unidos – CAMACOL, Federación Mundial de Cámaras – WCF y la red de cooperación AL-Invest, coadyuva a la búsqueda de soluciones efectivas principalmente de orden económico y promueve actividades para la facilitación del comercio, teniendo como objetivo el bienestar de la población en general.

Oportunidades de Inversión.

Guatemala cuenta con un clima de inversión atractivo, que ofrece una gran apertura a la inversión extranjera que se inicia con una dinámica de ley y que se complementa con incentivos a la inversión, creando así una ecuación de valor tanto para las empresas locales como para las extranjeras. Guatemala cuenta actualmente con un conjunto de leyes y reglamentos relativos a la inversión, así

como con las condiciones necesarias para garantizar la competitividad del país a nivel internacional.

En Guatemala, existen varios organismos que apoyan la inversión extranjera, tal es el caso de: Ministerio de Economía a través de instancias como el “Programa Nacional de Competitividad – PRONACOM” e “Invest in Guatemala”, ofreciendo apoyo y soporte necesario a inversionistas extranjeros en búsqueda de oportunidades en el país.

Turismo en Guatemala.

Guatemala cuenta con recursos naturales y boscosos extraordinarios, un patrimonio cultural invaluable, un clima favorable todo el año y una de las culturas más diversas del continente. Está ubicada en el corazón de Mesoamérica, región visitada anualmente por 14 millones de personas. Por lo tanto, se presenta una gran oportunidad de potenciar la actividad turística del país.

El Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT, es el órgano rector del mercadeo y promoción turística de Guatemala en el Exterior.

Importaciones de bienes de consumo en Guatemala.

Guatemala está incursionando cada vez más en el comercio internacional gracias a la política de apertura comercial y a la negociación de Tratados de Libre Comercio con países y bloques estratégicos.

Sus importaciones, son realizadas por más de 130 países, de los cuales, El Salvador ocupa el cuarto lugar, con importaciones que suman los \$523,720,564. Solo por debajo de Estados Unidos, México y China; como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3: Guatemala, valor (CIF) de las importaciones por país vendedor.
Comercio General. Año 2015.

CIFRAS MENSUALES

-En US Dólares-

Ordenado por monto mayor a menor

	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	3,884,349,812	521,155,356	478,002,703	616,394,421	557,930,772	569,982,136	539,253,841	601,630,583
MEXICO	1,177,459,948	144,756,978	150,290,822	180,409,035	175,201,292	175,958,241	173,258,739	177,584,841
CHINA	1,077,642,978	128,975,022	158,520,430	140,133,549	128,758,927	172,795,638	159,684,735	188,774,677
EL SALVADOR	523,720,564	69,948,079	65,658,547	78,791,749	67,373,804	79,036,600	78,824,191	84,087,594

Fuente: Banco de Guatemala

Los bienes de consumo en Guatemala a julio 2015, reflejaron un volumen 1,688,231.8 (kilos), con un monto de \$3,131,370.4.

Cuadro 4: Clasificación Cuode Comercio Internacional general a julio de cada año. Expresados en miles de millones de dólares.

Concepto	2014			2015		
	Monto	Volumen	Precio Medio*	Monto	Volumen	Precio Medio*
Totales	10,632,264.2	8,322,208.2	1.28	10,245,958.4	9,418,973.4	1.09
BIENES DE CONSUMO	2,932,650.7	1,565,653.8	1.87	3,131,370.4	1,688,231.8	1.85
No duraderos	1,749,097.9	1,278,212.2	1.37	1,801,463.4	1,354,102.9	1.33
Semiduraderos	671,678.3	182,607.9	3.68	725,706.0	195,824.0	3.71
Duraderos	511,874.5	104,833.7	4.88	604,201.0	138,304.9	4.37

Fuente: Banco de Guatemala

Consumo de tortillas de maíz en Guatemala.

Un estudio realizado por el Instituto de Nutricion de Centroamérica y Panamá determinó con diversos datos los principales productos demandados por la población de Guatemala.

El patrón de consumo de alimentos de una población se refiere al conjunto de alimentos usados por la mayoría de la población y con mayor frecuencia.

En el cuadro 5 se puede ver que las tortillas de maíz representan un papel importante en la gastronomía de Guatemala. Esta información se obtuvo a través de una encuesta realizada a los consumidores guatemaltecos.

Un dato importante que dejó la investigación es que la tortilla de maíz es un alimento de consumo masivo, pues que se encuentra inmerso en los tres tiempos de comida de la población.

Cuadro 5: Alimentos que se consumen con mayor frecuencia en la población Guatemalteca.

Alimento	Porcentaje
1. Tomates	95%
2. Tortilla y derivados del maíz	93%
3. Pan dulce y similares	93%
4. Aves	87%
5. Papas y raíces	86%
6. Cebollas	86%
7. Huevos	88%
8. Frijoles	89%
9. Arroz	82%
10. Azúcar	83%

Fuente: Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá, 2008.

Los hallazgos de esta investigación son muy alentadores para las personas o empresas que deseen incursionar en este rubro, teniendo en cuenta que deben ofrecer una ventaja competitiva en el producto.

1.3 MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Se presentan puntos importantes que explican paso a paso, los aspectos que involucra la planificación de las exportaciones.

Diagnóstico de las capacidades exportadoras

Definir si una empresa está lista para iniciarse en las exportaciones no es tarea fácil. Es información fundamental que le hará tomar decisiones importantes, por lo tanto debe ser medida con exactitud. Por suerte, existen instituciones que proponen programas que facilitan la obtención de esta información.

AVU Consultores, es una consultora con sede en España, cuyo principal objetivo es la concepción y el diseño de metodologías, sistemas de apoyo y asistencia técnica para instituciones públicas en las áreas de desarrollo del sector privado, promoción de exportaciones de pymes, y tecnologías relacionadas.

Su especialización se basa en el desarrollo de sistemas integrales para instituciones públicas, que les permiten alcanzar soluciones integradas para sus clientes comerciales, en las áreas de internacionalización de pymes, mejora de competitividad y capacitación (a través de sistemas presenciales y online), inteligencia competitiva, negocio virtual y procesos de e-learning. Todo lo anterior está basado en sus propios sistemas de metodologías de procesos, apoyados por profesionales capacitados específicamente para lograr su objetivo. Su respaldo involucra el desarrollo de programas en más de 16 países.

Para medir la capacidad exportadora de una empresa, la consultora propone el programa "AFIS".

Consiste en una serie de preguntas que deben responderse a través de un interlocutor de la empresa. Se divide en tres partes:

- a) Diagnóstico descriptivo de la empresa
- b) Diagnóstico situación empresa
- c) Diagnóstico potencial exportador

A cada respuesta se le asigna un valor numérico que posteriormente se convierte en una tabla resumen que determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Además, propone un análisis de 10 factores que le asignan una puntuación y le permiten determinar si está en la capacidad de exportar.

Desarrollo del plan de exportación

Para John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, la exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades comerciales. Es decir, que las empresas que se introducen en la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para poder diversificar sus sedes de ventas.

Los autores expresan que el ingreso de una empresa a un país extranjero depende de diferentes factores, tales como:

- Ventajas de propiedad de la empresa: que hace referencia a los activos específicos, la experiencia internacional y la capacidad de producción.
- Ventajas de ubicación de mercado: que se refiere a una combinación del potencial de mercado, es decir, tamaño y potencial de crecimiento, por último, el riesgo de inversión.
- Ventajas de internacionalización: son los beneficios de tener habilidades o activos específicos dentro de la empresa e integrarlos a sus actividades.

Surge la interrogante, ¿por qué exportan las empresas? Misma, que los autores responden como el medio para aumentar los ingresos de sus ventas.

En ese sentido, los autores recomiendan el diseño de una estrategia de exportación y es acá en donde la planificación toma sentido.

En primer lugar se debe evaluar el potencial de exportación de la empresa, examinando sus oportunidades y recursos. En Segundo lugar se debe buscar asesoría de los expertos en el tema de exportaciones. En tercer lugar se debe seleccionar el mercado o los mercados y en cuarto lugar se debe poner en marcha la estrategia de exportación.

Por su parte, S. Tamer Cavusgil, considera que si una empresa decide exportar, debe formular una estrategia de exportación. La formulación de una estrategia es el elemento esencial en toda actividad empresarial. Pues, es esta la que indica a la empresa hacia dónde va y cómo llegar allí.

Según Tamer, planificar las exportaciones no es más que la planificación de la comercialización.

Su pensamiento se sustenta, al mencionar que la estrategia de comercialización consiste en escoger un mercado y en determinar los criterios referentes a los productos, los precios, la promoción y la distribución que debe seguir la empresa. La estrategia de una empresa representa una guía para competir en los mercados de exportación elegidos. Finalmente, una estrategia de exportación marca un rumbo unificado que debe orientar al personal de la empresa. Por lo tanto, para llevar a la práctica una estrategia se requiere un plan de comercialización de exportaciones.

El plan de comercialización de exportaciones detalla la sucesión de medidas que entraña la aplicación de la estrategia. En él se abordan temas estratégicos, se esbozan las actividades pertinentes, se especifican las fechas y plazos y se

presenta un presupuesto detallado para cada fase. El plan debe contestar todas las preguntas referentes al modo de aplicar la estrategia de exportación de la empresa y encauzar la empresa hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Por consiguiente, el plan de comercialización de la empresa y su estrategia de exportación están estrechamente relacionados. En la sucesión de fases del plan, la interacción de uno y otra debe mantenerse constantemente.

Un plan de comercialización de exportaciones debe centrarse en los objetivos de comercialización, la segmentación y posición en el mercado, los estudios de mercado, las características de la gama de productos, los precios de exportación, los canales de distribución y una estrategia de promoción. El plan debe contener las medidas necesarias con un grado suficiente de pormenorización: objetivos de exportación, presupuestos, plazos y asignación de las responsabilidades con respecto a su realización.

Bajo la línea de pensamiento de Tamer, la primera medida para la formulación de un plan de comercialización de exportaciones consiste en fijar los objetivos.

Deben ser alcanzables, realistas y claros. Pues determinarán el rumbo de la empresa y sus actividades futuras, la dirección de la misma deberá dedicar mucho tiempo y esfuerzos a su determinación.

El análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los riesgos de la empresa pueden ayudar a la formulación de unos objetivos eficaces y realistas. Este análisis apunta a poner de manifiesto las ventajas competitivas de la empresa, así como a estudiar sus perspectivas de ventas y de rentabilidad. Dicha labor se basa en una evaluación de datos y supuestos sobre la empresa y en las conclusiones de los estudios de mercado.

Los puntos fuertes de una empresa son sus ventajas competitivas, que le darán una posición privilegiada en los mercados de exportación. Sus puntos débiles, son las trabas que pueden coartar las actividades de comercialización en ciertas

direcciones.

La recomendación del autor es analizar los puntos fuertes y débiles de una empresa en relación con sus rivales para poder competir adecuadamente. La evaluación, desde el punto de vista de la competencia, debe tomar en consideración aspectos como: tecnología; diseño, estilo y marcas; calidad de los productos, control de la calidad y ciclo vital de los productos; carácter completo de la gama de productos; servicio que se presta a los clientes; disponibilidad de materias primas; costes y estructura de la distribución.

La finalidad es determinar las mejores oportunidades comerciales y pautas de crecimiento. Las oportunidades de la empresa en los posibles mercados pueden evaluarse en función de los clientes de exportación de la empresa, de los productos competidores, de la estructura del mercado y de los proveedores competidores. Esa evaluación puede poner de manifiesto una complementariedad entre los puntos fuertes de la empresa y las oportunidades de mercado.

Por último, la dirección deberá examinar los llamados riesgos comerciales en los mercados seleccionados; reglas de importación y normas que rigen los aranceles, los cupos, las medidas no arancelarias, entre otros factores. Deberá determinar también si esos mercados están ya «maduros», es decir, si están ya bien abastecidos, por lo que no ofrecen una oportunidad fácilmente localizable a los productos de la empresa.

Otros puntos no menos importantes como la segmentación del mercado y estudios de mercado, también deben estar considerados dentro de un plan de comercialización de exportaciones.

“Las empresas pequeñas y medianas que deseen exportar deberán preparar cuidadosamente sus operaciones de comercio exterior.”

Bajo esta premisa, Tamer también hace énfasis en el tema de la distribución y explica que un exportador en potencia debe tener en cuenta cuáles son las formas para exportar y cuál es la más conveniente para el caso de su empresa.

De su elección, dependerá la estrategia de exportación de la empresa y del mercado de exportación.

Se debe preparar un presupuesto para el plan de comercialización de exportaciones que deberá contener las fuentes de financiamiento, la utilización de los recursos financieros y una previsión de la situación financiera de la empresa exportadora.

Finalmente, el autor advierte que ninguna empresa debe intentar ingresar en el mercado internacional hasta que no esté preparada para ello. La actividad de exportación exige competencia técnica y es esencial formular un plan y establecer una estrategia para lograrlo.

Por su parte, Pablo Furnari, resume la teoría de la planificación de las exportaciones en tres preguntas: i) ¿Por qué quiero exportar?, ii) ¿Por qué creo que puedo exportar? y iii) ¿Cuáles son los problemas que debo afrontar?

Al mismo tiempo, establece que las tres consideraciones, se podrían resumir claramente en una sola interrogante. “**¿cómo puedo exportar?**” es acá en donde la planificación de las exportaciones comienza.

Por qué exportar

“Para diversificar los riesgos...”

“Es bueno tener negocios en el exterior...”

“Genera prestigio...”

“Mercado nacional saturado...”

Furnari agrega que aunque las razones pueden ser muchas, se limitan únicamente a una: la necesidad de ganar más dinero.

Por qué creo que puedo exportar

- **Costos:** se cree que se puede exportar por solo tener costos bajos.
- **Competencia:** porque esta sí exporta y se quiere imitarla.
- **Calidad:** porque se cree que el producto cuenta con todos los elementos necesarios para ser comercializado en otros mercados.
- **Capacidad:** la relativa a producción para poder exportar.
- **Cantidad:** la necesaria del producto que se quiere internacionalizar.
- **Crecimiento:** pensar a la exportación como inicio del crecimiento empresario. Cabe destacar que no necesariamente todas estas “creencias” son concurrentes al mismo tiempo. Puede que solo una o dos sean las que nos motiven.

Cuáles son los problemas que se deben afrontar

Todas las empresas enfrentan problemas. Exportar, como cualquier negocio, trae riesgos y en muchas ocasiones no se enfrentan porque simplemente no se logran detectar.

- Problemas de infraestructura o capacidad física, ya sea porque no se puede producir cantidades acordes para cubrir tanto el mercado interno como el exterior.
- Problemas de financiamiento para poder encarar el negocio exportador.
- Problemas de falta de gerenciamiento en materia de comercio exterior, o en otras palabras, no se cuenta con el personal desarrollado para esta tarea.
- Problemas por falta de conocimiento de mercados posibles.
- Problemas relacionados a la falta de conciencia exportadora.

En síntesis, Furnari concluye que, para hacer un buen autodiagnóstico, el

empresario debe responderse cada una de las preguntas que anteriormente se plantearon; y debe hacerlo de forma profesional. Con cada respuesta, sabrá de antemano cómo está su situación frente al negocio de la exportación y cuáles serán los posibles resultados de esa gestión.

Lo desarrollado con anterioridad detalla los puntos de vista de cuatro autores expertos en el tema. De ahí que esta investigación retoma principalmente el enfoque que S. Tamer Cavusgil considera como ideal para llevar a cabo la planificación de las exportaciones. Sin embargo, se retoman algunos aspectos que plantean los demás autores, tales como el diseño de la estrategia planteado por John D. Daniels y Lee H. Radebaugh y las Seis C que se deben tener en cuenta al momento de exportar, que plantea Pablo Furnari.

Entrada en nuevos mercados¹

Una empresa puede entrar en un nuevo mercado a través de: un distribuidor local, alianza con una empresa local o bien comprando una empresa local.

a) Por medio de un distribuidor local

La opción más sencilla es buscar un distribuidor local para los productos o servicios que pueda ir abriendo el mercado. Es decir, simplemente exportar esos productos o servicios para que ese distribuidor los venda. El riesgo está limitado pero tampoco se tiene el control sobre la política comercial que el distribuidor vaya a seguir con la marca, pero si la forma de negocio funciona es muy bueno para la empresa.

b) Alianza con una empresa local

Otra posibilidad es aliarse con una empresa local y formar una compañía mixta. En ese caso se puede aprovechar la posición de esa empresa en el sector que se busca posicionar y compartir los riesgos y los beneficios. Además, asegura

¹Plá Barber, J.; León Darder, F.: "Dirección de empresas Internacionales", Pearson Educación, Madrid, 2004.

la posibilidad de tomar decisiones consensuadas sobre las acciones a llevar a cabo y no dejarlo todo en manos ajenas como en el caso anterior. El mayor riesgo en este punto, podría suponer una mala elección de socio.

c) Comprar una empresa local

Otra opción sería entrar en el mercado comprando una empresa local. Es beneficioso porque se aprovecha la posición de la empresa adquirida y su cuota de mercado para que sea más sencilla la fase inicial de nuestro proyecto, pero eso supone asumir el coste de esa compra y la gestión de esa empresa.

La primera opción no solo es la más sencilla, muchas veces es la más acertada para empresas pequeñas que quieren abrirse paso en nuevos mercados.

1.4 MARCO LEGAL DE LAS EXPORTACIONES DE ALIMENTOS ENTRE LOS PAISES DE CENTROAMÉRICA

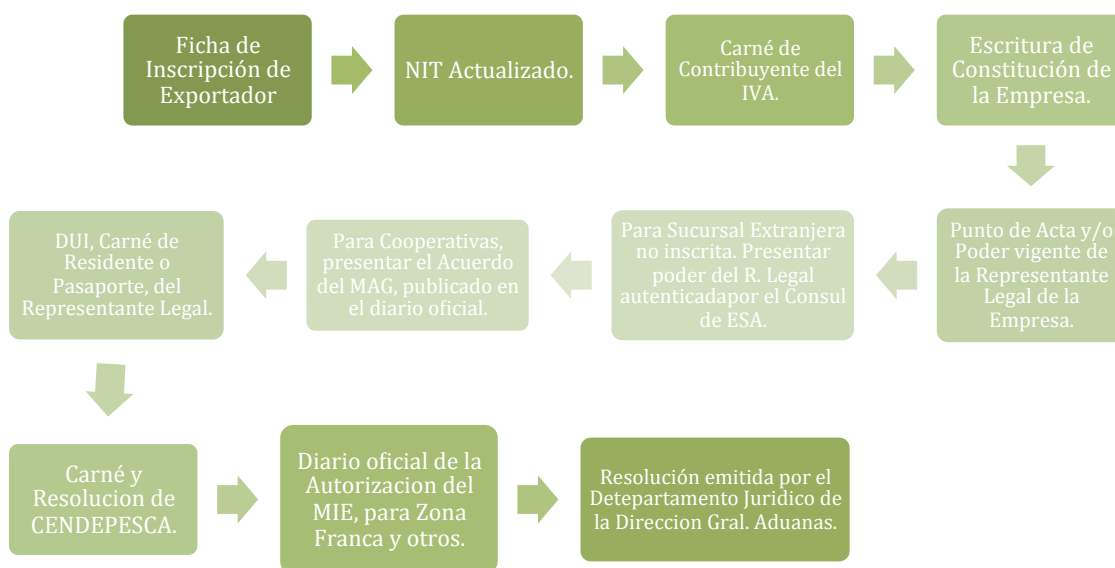
Antecedentes

La exportación de mercancías en El Salvador involucra una serie de normas y reglamentos que los usuarios del Servicio Aduanero, tienen la obligación de cumplir voluntariamente, este es uno de los objetivos de las autoridades aduaneras. Sobre este objetivo se fundamenta la necesidad visualizada por la Dirección General de Aduanas de El Salvador, para hacer instrumentos de reglas claras para la sociedad involucrada en el comercio exterior, de forma que esta pueda evitar la ilegalidad y abuso de autoridad, a la vez trata de que estas sean eliminadas en las actividades que cada día se realizan en cada una de las Aduanas de El Salvador.

Exportación a Guatemala.

Según SICEX, los requisitos generales para el exportador son los siguientes:

Figura 2: Requisitos para el exportador. Empresa.



Fuente: SICEX

Adicionalmente, se debe presentar una solicitud de inscripción y los requisitos por producto. Ver anexo uno y dos.

Etiquetado

PROEXPORT, en cuanto a la exportación a Guatemala hace especial énfasis en el etiquetado del producto.

La norma tiene por objeto establecer los requisitos mínimos que deben cumplir las etiquetas de los productos alimenticios envasados para consumo humano, producidos en el país o de origen extranjero. La norma contiene tres capítulos

principales en los que se describen detalladamente los requisitos que deben llenar las etiquetas.

a) Condiciones Generales de las etiquetas. el capítulo indica que las etiquetas no deben dejar dudas respecto a la verdadera naturaleza de los productos alimenticios, ni a su composición, calidad, cantidad, origen o procedencia, tratamiento general a que ha sido sometido y otras propiedades esenciales de los mismos. Describe las características generales de los materiales de las etiquetas, de sus inscripciones, así como el tamaño mínimo de las mismas en relación con el tamaño del envase. También establece que las etiquetas deben ser redactadas en idioma español y no deben tener leyendas de significado ambiguo o ilustraciones y adornos que induzcan a engaño, ni características que no se puedan comprobar. Así mismo establece que no se permiten indicaciones que atribuyan al producto una acción curativa o preventiva.

b) Características de la Información de la etiqueta. la norma describe la información mínima que debe contener la etiqueta de un producto alimenticio, esta información incluye la siguiente:

- Nombre del producto. Debe ir el nombre específico del producto, la marca de fábrica o comercial o la denominación de fantasía; se debe presentar con letras de tamaño y color sobresaliente, indicándose el estado físico en que se encuentra el producto o el tratamiento específico al que ha sido sometido.
- Imitación de un producto. La norma establece que cuando este sea el caso, deberá indicarse en la sección principal de la etiqueta la palabra imitación en tamaño de letras igual al del nombre del producto.
- Alimento artificial. Esta información debe indicarse en la sección principal de la etiqueta en tamaño de letras igual al nombre de producto.

- Marca registrada. La marca registrada debe indicarse también en la parte principal de la etiqueta.
- Contenido neto. De acuerdo con la norma, el contenido neto debe presentarse dentro del 30% de la parte inferior de la etiqueta, expresado en el Sistema Internacional de Unidades. Esta sección también detalla el tamaño de las letras y de los números que deben usarse para los diferentes tamaños de etiqueta.

c) Composición del producto. En lo referente a la composición del producto, la norma indica que deben listarse los ingredientes en orden decreciente según su proporción en el producto, no siendo necesario indicar el porcentaje. Los aditivos alimentarios deben designarse por su nombre y el grupo al que pertenecen; asimismo debe declararse su concentración en el producto final. Las sustancias enriquecedoras deben indicarse listando los nombres y la cantidad por unidad de masa o volumen. Debe incluirse el nombre o razón social del fabricante o responsable y la dirección o apartado postal, el número de registro sanitario de Guatemala y el del país de origen, en el caso de alimentos importados, así como cualquier información adicional que se considere necesaria.

d) Información adicional. Debe declararse cualquier información relevante relacionada con la formulación o el procesamiento del alimento, tal como: alimentos desprovistos de uno o más de sus constituyentes, calidad del producto, masa escurrida o masa drenada, productos con período de vida limitado, alimentos irradiados e indicaciones y precauciones.

En cuanto a la documentación que corresponde al registro sanitario en una exportación a la ciudad de Guatemala, se encuentran:

Figura 3: Pasos a seguir para el registro Sanitario de la Empresa Exportadora.



Fuente: Registro sanitario, según el Ministerio de Salud de El Salvador.

Sobre los impuestos

En El Salvador, las exportaciones como tal están exentas de impuestos, pero quedan sujetas a un posible pago dentro del país de destino.

a) Tasas por Servicios.

El Servicio de Aduanas brinda algunos servicios de almacenaje y parqueo, por los cuales cobra tasas que son aplicadas sobre las mercancías y que deben ser pagadas por los usuarios.

Estos servicios solamente son prestados en aquellas aduanas en las cuales las bodegas son administradas por las aduanas, ya que existen casos como las aduanas aéreas de Comalapa e Ilopango, y las aduanas marítimas de Acajutla y La Unión, en las cuales las bodegas y predios son administrados por CEPA y son ellos quienes cobran por dichos servicios, asimismo, en los Almacenes de Depósito, son los depositarios quienes prestan el servicio, por lo tanto son éstos que cobran por ellos.

Las tasas aplicadas en las Bodegas por las Aduanas son:

- Por Almacenaje de vehículos automotores son \$10.00 diarios.
- Por Almacenaje de las mercancías, se tiene establecida una tasa de \$0.50 diarios por cada 100 kilogramos en peso, cuando se hayan depositado en las bodegas de las Aduanas. En esta tasa se incluyen los vehículos no automotores, la maquinaria y los animales vivos.
- Por parqueo se aplican las siguientes tasas diarias, a los medios de transporte de las mercancías que hayan sido ya descargados y no se hayan retirado:

- a) Furgones y Rastras de toda clase y capacidad
- b) Camiones de toda clase y capacidad
- c) Contenedores de toda clase y capacidad
- d) Otros vehículos

Igual plazo y tasas serán aplicables a los medios arriba indicados, cuando transcurrido el día hábil después de su llegada a la aduana, la empresa porteadora o quien haga sus veces no hubiere iniciado la descarga y entrega. Sin embargo, cuando por causas imputables a la aduana no pudiesen descargar y entregar dicha mercancía, se suspenderá el plazo hasta que la aduana subsane la causa que motivó tal suspensión.

Base legal

Ley de Simplificación Aduanera.

Según la Asamblea Legislativa de El Salvador, esta Ley tiene por objeto establecer el marco jurídico básico para la adopción de mecanismos de simplificación, facilitación y control de las operaciones aduaneras, a través del uso de sistemas automáticos de intercambio de información.

Esta ley es regulada por el Art. 75 del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, la cual debe ser desarrollada para su implementación en la legislación interna de cada país.

En La Ley de Simplificación Aduanera cuando se mencione Dirección General deberá entenderse que se refiere a la Dirección General de la Renta de Aduanas.

Art 2. Previo al arribo de las mercancías al territorio aduanero nacional, los transportistas ya sean terrestres, marítimos o aéreos, a los agentes de

transporte en su caso están obligados a proporcionar a la aduana de ingreso, mediante transmisión electrónica u otros medios autorizados por la Dirección General, la Información Contenida en el Manifiesto General de Carga.

En los casos en los que el importador, no pueda acreditar el valor de la prima de seguro por no haber efectuado la contratación de una póliza para el transporte de carga, el servicio de aduanas, podrá establecer como prima de seguro, los porcentajes que a continuación se detallan:

- a) Transporte Regional Terrestre de Carga: 1.25% sobre el valor FOB de las mercancías; y
- b) Transporte Internacional de Carga, sin consideración de la modalidad de transporte: 1.50% sobre el valor FOB de las mercancías.

Para la determinación del flete, el servicio de aduanas, podrá establecer de manera periódica valores de referencia, en consulta con las gremiales de transporte o empresas del rubro, los cuales serán publicados para conocimiento de los importadores y auxiliares de la función pública aduanera.

En los casos en los cuales no se pueda acreditar un valor de flete, por parte del importador, el servicio de aduanas, establecerá el 10% sobre el valor FOB de las mercancías. El peso de la mercancía a importar deberá consignarse en kilogramos, la clase y cantidad de bultos, así como la clase o tipo genérico de las mercancías, detallando primero y en orden descendente las de mayor valor comercial.

CAUCA

En el ámbito de la exportación de acuerdo a las disposiciones generales del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, el objeto es establecer el convenio que existe en el Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de integración.

Se aplicará este reglamento en el territorio aduanero, a toda aquella mercancía y medio de transporte que cruce alguno de los límites del territorio aduanero. Los plazos establecidos del cómputo de los mismos, será en los días hábiles. Cuando un plazo vence en día inhábil se prorroga hasta el primer día hábil siguiente.

Sistema aduanero

El servicio aduanero está formado por la administración pública de los Estados parte, quienes están facultados para aplicar la normativa aduanera, facilitar el comercio y la correcta ejecución, además de agilizar el comercio internacional. Al sistema aduanero le corresponde la correcta ejecución de este Código, su debida aplicación, con respecto a la determinación de los tributos, la prevención y represión cuando le corresponda de las infracciones aduaneras

Cada Estado Parte debe habilitar aduanas especializadas en determinadas operaciones aduaneras, clases de mercancías o regímenes aduaneros, con competencia funcional en todo su territorio aduanero nacional. La Potestad Aduanera consiste en el control realizado por el Estado a través de las aduanas las cuales, son las encargadas de recaudar los ingresos que percibe el Fisco Nacional y el ingreso se traduce en recaudación tributaria, para que esta sea exitosa, es necesaria la participación de autoridades competentes y conocedoras del área.

El Control Aduanero es la actividad realizada por el Servicio Aduanero para el análisis, supervisión, fiscalización, verificación, investigación y evaluación del cumplimiento y aplicación de las disposiciones del CAUCA y las demás normas y reglamentos que amparen el tráfico de mercancías, así mismo de las personas físicas o jurídicas que intervienen en dicha actividad. El Servicio Aduanero puede contar con aquella herramienta que le haga más fácil la tarea de

inspeccionar la mercancía o los contenedores de alto riesgo sin generar una interrupción del flujo normal del comercio internacional.

Artículo 10. Coordinación para aplicar controles.

Las funciones que otras instituciones deban ejercer relacionadas con mercancías sujetas a control aduanero, deberán ser coordinadas con la Autoridad Aduanera competente.

Los funcionarios pertenecientes a instituciones distintas al servicio aduanero, que se distribuyan y ejerzan funciones que por ley le competen a este servicio, incurrirán en las responsabilidades administrativas, civiles y penales que correspondan.

La mercancía a exportar o la que se importa está expuesta a que se le apliquen técnicas de análisis de riesgo, mediante el uso de herramientas electrónicas.

Las empresas que se dediquen a la exportación están sujetas a la supervisión y fiscalización del correcto cumplimiento de las obligaciones aduaneras, las autoridades Aduaneras están autorizadas a visitar las empresas, para la verificación de la veracidad del contenido de las declaraciones aduaneras.

Despacho Aduanero

El despacho aduanero de las mercancías es el conjunto de actos necesarios para someterlas a un régimen aduanero, que concluye con el levante de las mismas. En este apartado engloba la declaración de mercancías que expresa el régimen al cual se someten libre y voluntariamente las mercancías y se aceptan las obligaciones que este impone. La declaración de mercancías se entenderá efectuada bajo fe de juramento.

Para destinar las mercancías la declaración se efectuará mediante transmisión electrónica, siguiendo los procedimientos ya establecidos, utilizando los medios legales ya autorizados.

Toda documentación que ampare el origen de las mercancías y la que sustente la declaración debe ir adjuntada a esta. La declaración de mercancías podrá ser presentada anticipadamente al arribo de las mercancías al país, bajo el sistema de autodeterminación, en los casos establecidos en el Reglamento.

La aceptación de la declaración únicamente tendrá validez cuando esta ya esté autorizada por el sistema informático del Servicio Aduanero u otro sistema autorizado.

Regímenes aduaneros

Las mercancías pueden destinarse a los siguientes regímenes aduaneros:

- a) Definitivos: importación y exportación definitiva y sus modalidades;
- b) Temporales o suspensivos: Tránsito aduanero; Importación Temporal con reexportación en el mismo estado; Admisión temporal para perfeccionamiento activo; depósito de aduanas o Deposito Aduanero; Exportación Temporal con reimportación en el mismo estado; y Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo; y,
- c) Liberatorios: Zonas Francas, Reimportación y Reexportación.

Los regímenes antes citados, el país que estime conveniente para su desarrollo económico podrá establecer otro régimen aduanero, conveniente para su desarrollo económico.

Se refiere a importación definitiva el ingreso de mercancías procedentes del exterior para su consumo y uso definitivo en el territorio aduanero. La

exportación es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Las mercancías sujetas a control aduanero que son transportadas de una aduana a otra por cualquier vía, con suspensión total de los tributos respectivos, se refieren al tránsito aduanero. Son todas las mercancías que están bajo custodia y responsabilidad del transportista.

Infracciones y sanciones

Infracción aduanera que constituye toda transgresión o tentativa de transgresión de la legislación aduanera. Las infracciones aduaneras pueden ser: administrativas, tributarias o penales.

La infracción administrativa constituye toda acción u omisión que signifique transgresión de la legislación aduanera, que no cause perjuicio fiscal, ni constituya delito.

La infracción tributaria es toda acción u omisión que signifique transgresión o tentativa de transgresión de la legislación aduanera, que cause perjuicio fiscal y no constituya delito. Por último la infracción aduanera penal, es toda aquella acción u omisión que signifique transgresión o tentativa de transgresión de la legislación aduanera, constitutiva de delito.

Referente a las sanciones, las infracciones de carácter administrativo y tributario a la normativa aduanera centroamericana y sus sanciones, se regularán conforme al Reglamento y la legislación nacional.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA TORTILLAS QUINA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE LAS CONDICIONES DEL MERCADO DE TORTILLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

2.1. Metodología de investigación

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Mejorar el crecimiento de las ventas en tortillas de maíz de la empresa Tortillas Quina, a través de la exportación de su producto hacia la ciudad de Guatemala.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la capacidad exportadora con que cuenta la empresa Tortillas Quina por medio de un análisis interno y DPE con el sistema AFIS.
2. Determinar las condiciones actuales del mercado de restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala por medio de un estudio de campo.
3. Determinar las condiciones de la industria de proveedores de tortillas de maíz a restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala por medio de un estudio de campo y de análisis de datos secundarios.
4. Identificar las condiciones y requisitos legales de entrada que una empresa salvadoreña debe cumplir para comercializar productos alimenticios en el mercado de Guatemala.

5. Definir si la receta de las tortillas requiere algún grado de adaptación para el mercado de restaurantes de comida mexicana en la ciudad Guatemala, por medio de la evaluación de un experto en el ramo de alimento.

Hipótesis de la investigación

Hipótesis General

Mejorará el crecimiento de las ventas de tortillas para comida mexicana y se alargará el ciclo de vida del producto y marca, a través de la exportación de las mismas hacia la ciudad de Guatemala.

Hipótesis Específicas

1. La empresa Tortillas Quina cuenta con capacidad para exportar su producto hacia la ciudad de Guatemala.
2. Los restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala, demandan nuevos proveedores de tortillas de maíz.
3. Las condiciones de la industria de proveedores actuales de tortillas de maíz a restaurantes de comida mexicana, son favorables para el ingreso de nuevos proveedores.
4. Las condiciones y requisitos legales para comercializar productos alimenticios en el mercado de Guatemala son óptimas para que una empresa salvadoreña pueda realizarlo.
5. La receta de las tortillas de maíz de la empresa, requieren de un grado de adaptación para ser aceptadas por los restaurantes de comida mexicana en el mercado de Guatemala.

2.1.3. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

La investigación permitirá determinar la capacidad exportadora de la empresa Tortillas Quina; asimismo se estudiarán los restaurantes de comida mexicana de la ciudad de Guatemala, la competencia de la zona, canales de distribución y condiciones generales de la industria. Con lo anterior se establecerá un escenario que le permitirá a la empresa tomar la decisión de exportar su producto al país en estudio.

Limitaciones

En materia de la empresa se contó con poco acceso a la información financiera.

Se volvió complicado indagar directamente en el tema de costos de materias primas al momento de hacer la investigación de campo en los 21 restaurantes en estudio.

El análisis de resultados surge a partir del estudio de 21 restaurantes de comida mexicana y de cuatro proveedores de tortillas de maíz. Ya que solo estos cumplen con los requisitos para ser considerados unidades de análisis.

2.1.4 Justificación en importancia

Justificación

En un entorno tan globalizado como el nuestro, en donde la competencia internacional tiene un increíble poder de negociación, las empresas empiezan a tener una visión más internacional y buscan salir de su mercado local.

Iniciar exportando puede resultar una opción viable en su proceso de internacionalización. Sobrepasar las barreras nacionales de esta manera es un primer gran salto hacia conocer e incursionar en nuevos mercados y atenderlos puede también significar nuevos empleos, mayor tráfico de divisas y fortalecimiento de las relaciones comerciales con otros países.

La empresa Tortillas Quina ha tomado la decisión de iniciar este proceso, pero es importante para la misma, estar seguros si es el momento indicado para hacerlo. Antes de tomar la decisión debe conocer si cuenta con la capacidad exportadora y si las condiciones del mercado de destino son óptimas y pueden hacerle frente a este proceso.

Importancia

Una empresa no puede tomar la decisión de incursionar en un nuevo mercado por una corazonada o idea sin fundamento. Es necesario contar con la información correcta que le permita tomar las mejores decisiones. Tiene que conocer si cuenta con la capacidad para hacerle frente y si el mercado de destino en mente es la mejor opción. Un plan de exportaciones es una excelente herramienta para las empresas que han tomado la decisión de internacionalizarse a través de esta vía.

2.1.5 Metodología de la investigación

Método de investigación

El método de investigación seleccionado es el científico, en ese sentido, deberá basarse en la empírica y en la medición y deberá estar sujeto a los principios específicos de las pruebas del razonamiento.

Con la aplicación del método, se dotará a la investigación de reproducibilidad, es decir, la capacidad de repetir un determinado experimento en cualquier lugar y por cualquier persona, asimismo, de refutabilidad, indicando qué proposición

científica tiene que ser susceptible de ser falsada o refutada

En la investigación, se utilizarán diferentes técnicas para la recopilación de la información.

- Para diagnosticar la capacidad exportadora de la empresa y elaborar un análisis interno, se hará uso del sistema AFIS. Este consiste en dos diferentes análisis.
1. El primero evalúa los diferentes aspectos internos y factores externos vistos desde una perspectiva interna, todo esto, para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa; para determinarlas se hace una comparación con el sector y se emplean dos medidas, i) el peso del factor y ii) el valor del factor.
 - i) Peso del factor: se da un peso relativo a la importancia del factor, incidiéndose en su trascendencia para conseguir los objetivos globales de la empresa como rentabilidad y permanencia en el mercado. Cada factor toma un valor entre 0 y 10 y se le denomina *“peso estirado”*.
 - ii) Valor del factor: en la columna del valor se indica el resultado obtenido y se le restan *“3 puntos”*. Se pasa de una escala de 1 a 5 a la escala de -2 a +2. Esto facilitará la obtención de las fortalezas y debilidades. Finalmente cada factor que ya se ha vuelto un *“peso estirado”* debe multiplicarse por el valor que resulta entre $-2y+2$ para cada factor.
 2. El Segundo determina finalmente si la empresa cuenta con la capacidad de exportar. Y su determinación depende de 10 factores importantes, que se transforman en dos ejes, uno muestra) la actitud, entendida como el *“querer hacer”* y el otro ii) la aptitud de la empresa, entendida como el *“saber hacer”*. Los 10 factores influyen en la determinación de la

capacidad inicial de una empresa, este mismo análisis permitirá conocer el grado de facilidad o dificultad que deberá afrontar la empresa.

- i) Eje actitud: se compone por los factores del tipo motivaciones o de voluntad, que implican un direccionamiento hacia el objetivo.
- ii) Eje aptitud: se compone de los factores que implican los medios o el saber hacer necesario, es decir depende de los recursos y las capacidades.

Este análisis permitirá no solo conocer una posición global del potencial de arranque de la exportación, sino también detectar las áreas débiles que deberá corregir. A cada factor se le asigna un valor que finalmente formará un “*perfil del DPE*”.

Finalmente, este análisis se completa con una puntuación global, la cual puede ubicar a la empresa en una de cinco posibles situaciones y se determinará si la empresa puede llevarlo a cabo o antes debe corregir ciertos puntos.

- Para determinar las condiciones actuales que demandan los restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala se hará a través de encuestas telefónicas y técnicas más informales y creativas que permitan ahondar en las respuestas que los mismos proporcionen.
- Para determinar las condiciones de la industria de proveedores de tortillas de maíz a restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala, se hará una encuesta telefónica a los principales y se emplearán los diferentes tipos de técnicas informales y creativas que sean necesarias para lograr obtener toda la información.
- Para identificar las condiciones y requisitos legales de entrada que una empresa salvadoreña debe cumplir para comercializar productos alimenticios en el mercado de Guatemala, se consultará a organismos encargados de la actividad como Coexport y Proesa.

- Para definir si la receta de las tortillas que la empresa exportará requiere algún grado de adaptación para el mercado de restaurantes de comida mexicana en la ciudad Guatemala, se hará a través de la evaluación de un experto. El cual degustará ambos productos y hará una comparación de los mismos.

2.1.6 Diseño de investigación

Tipo de investigación

Para el área de la investigación, esta se considera exploratoria y descriptiva. El estudio de tipo descriptivo, para dar a conocer todos los puntos que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar un plan de exportación como aspectos propios del mercado de destino. Y un estudio exploratorio para conocer las condiciones la misma empresa, competencia, proveedores y los restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala.

Ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación se desarrolla estrictamente en la ciudad de Guatemala.

- En primer lugar, se estudiarán a los 21 restaurantes de comida mexicana considerados los más importantes del área, por Deguate, el directorio nacional de empresas.
- En segundo lugar a los principales proveedores de tortillas de maíz para tacos de la zona como Tortillería Leo Pon, Tortillería Superior, Tortillería Anager y La Super Tortilla.

Unidades de análisis

1- Empresa

A través de un interlocutor se indagará en aspectos internos y externos para determinar la capacidad exportadora de la empresa.

2- Restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala, Guatemala

Los restaurantes deben cumplir ciertos requisitos para ser considerados unidades de análisis, entre estos:

- Formar parte de la lista proporcionada por Deguate.
- Negocios dedicados solo a la venta de comida Mexicana.
- Que se encuentren ubicados en la Ciudad de Guatemala.
- Que empleen tortillas de maíz en la producción de su servicio.
- Que adquieran tortillas de maíz de proveedores de la zona.

3- Proveedores de tortillas de maíz en la ciudad de Guatemala

Los proveedores deben cumplir los siguientes requisitos para ser considerados unidades de análisis, entre estos:

- Ser específicamente de la Ciudad de Guatemala.
- Deben vender tortillas de maíz.
- Proveerle de tortillas de maíz a los restaurantes de es estudio.

4- Consumidores finales o clientes de los restaurantes de comida Mexicana

Cuadro 6: Perfil del consumidor final

Perfil del consumidor final de tortillas de maíz	Género	Mujer y Hombre
	Edad	18 A 65 años
	Ubicación	Área de ciudad de Guatemala Zona 11, turistas.
	Ingreso	\$337.89/Q2,534.15 (Salario mínimo en Guatemala, según Ministerio de Trabajo de Guatemala.
	Ocupación	Indistinto
	Educación	Indistinto
	Estilos de Vida	Indistinto
	Beneficios buscados hacia el cliente	Buena Alimentación, inclinación por la comida mexicana, gustos por las tortillas de maíz en su dieta diaria.

Fuente: elaborado por grupo de trabajo.

2.1.7 Determinación del universo y la muestra

Para la investigación de campo no se establecerá una muestra, por lo tanto, se estudiará toda la población ya que es menor a 30 unidades de análisis. Tanto en el caso de restaurantes como de proveedores. A continuación, en el cuadro 6, se presenta un poco de información general sobre los restaurantes de comida Mexicana y en el cuadro 7 sobre los proveedores de tortillas de maíz; quienes serán las unidades de análisis en esta investigación.

Cuadro 7: Principales restaurantes de comida Mexicana

POTENCIALES CLIENTES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA				
No	Nombre	Dirección	Teléfono	Website
1	TACONTENTO	2 ave, 14-16, Zona 10 Calle Martí 7-20, Zona 2 Local, C.C. Martí 5ª avenida 3-05, Sector A3, Zona 8 de Mixco, Blvd. Principal 2ª calle 23-51, boulevard V.H. Zona 15. Plaza Punto Quince.	2312 2938	www.tacontento.com
2	DON TACO FIESTON	km 13.5 Carretera Muxbal Centro Comercial Las Alturas, a un costado de Farmacia Meykos.	5555-7444 / 52048482	www.dontacofieston.com
3	TEMENDO GARCIA	6 ave 9 calle 5-54 zona 1.	2221 0978	www.tremendogarcia.com
4	LA MANCHA DE QUIJOTE	Ruta 3 6 – 60 zona 4	2334 5207	www.lamanchadelquijote.wix.com
5	TAKITOS CHARROS	Boulevard los próceres 18 calle esquina 8ª, avenida zona 10.	4009 6635	
6	TACO GUATEMALA	3 Av. 16-43 z-10 Guatemala	5850 6732	www.tacoinn.com.gt
7	LOS CHARROS	18 av. 1-50 vista hermosa II, Zona 15 Local 4.	2369 8529	www.loscharros.com
8	LAS FLAUTAS A LA MEXICANA DE INTERFER	2ª calle 1-06 zona 9.	2331 9023	www.lasflautasalamexicanadeinterfer.com
9	LA CORONELA	20 calle 23-80 zona 10	2219 5273	www.lacoronela.com
10	TAQUERIA TAPACHULA	Centro comercial “Plaza Atanasio Tzul”, av. Petapa 51-57	2479 4195	www.loscebollines.com.gt

11	LOS CEBOLLINES- San Cristóbal	Bulevar San Cristóbal, Sector A-3 CC Sankris Mall	2472 5433	www.loscebollines.com.gt
12	LOS CEBOLLINES- Petapa	Av. Petapa 34-89 Zona 12	2477 0857	www.loscebollines.com.gt
13	LOS CEBOLLINES-Z1	6ta Avenida 9-75. Zona 1	2230 1285	www.loscebollines.com.gt
14	LOS CEBOLLINES- Alamos	Km. 4.5 Carr. Al Atlántico Zona 18 CC. Los Alamos	2256 2490	www.loscebollines.com.gt
15	LOS CEBOLLINES- Plazuela España	12 Calle 6-17. Zona 9	2332 1013	www.loscebollines.com.gt
16	LOS CEBOLLINES- Zona 10	12 Calle 3-71. Zona 10	2360 1982	www.loscebollines.com.gt
17	LOS CEBOLLINES- Majados	27 aV. 7-00. Zona 11. Parque Comercial Majadas	2473 7704	www.loscebollines.com.gt
18	LOS CEBOLLINES- Roosevelt	Calz. Roosevelt. 14-82 Zona 7. CC Galerías Primma	2474 0251	www.loscebollines.com.gt
19	LOS CEBOLLINES- CARR	Km. 15.5, Condominio Concepción	6634 5461	www.loscebollines.com.gt
20	EL FURGONCITO	0101 - 502-Ciudad de Guatemala	7832 4688	
21	FIESTA MEXICANA	13 calle y 2 avenida 12-69 zona 10, 502-Ciudad de Guatemala	7763 7689	

Fuente: www.deguate.com.gt

Cuadro 8. Proveedores de Tortillas de maíz a restaurantes de comida Mexicana en la Ciudad de Guatemala

No	Nombre	Dirección	Teléfono	Sitio web
1	Tortillería Leo Pon	2 c 3-42 Local 28, 29 y 30 Zona 11	2472-1794	www.tortillerialeopon.com
2	Tortillería Superior	9 C3-66 Z-4	2289-3287	
3	Tortillería Anager	19 Av 5-70 Z - 6	2288-5917	
4	La Súper Tortilla	2 Av A 2 -31 z - 11 Col Progreso	5660-0502	

Fuente: www.dequate.com.gt

2.1.8 Procesamiento de la información

Para analizar los datos recolectados será necesario el uso de herramientas del programa Microsoft Excel, como tablas y gráficos. Posteriormente se hará un análisis de cada punto que se ha investigado.

2.1.9 Técnicas aplicadas a la recolección de datos

La principal técnica a emplear en la investigación será la encuesta telefónica, por su facilidad en la recopilación de información a través de una conversación profesional y la reducción en costos. La encuesta estará estructurada por un cuestionario previamente elaborado.

El cuestionario se compone de preguntas abiertas para que el entrevistado tenga la libertad de agregar nuevos puntos de vista con sus propias palabras.

Anteriormente se mencionaban “*técnicas informales y creativas*” esto se refiere a utilizar recursos como fan pages, correos, cotizaciones, licitaciones u otro medio que nos permita indagar respecto al tema.

2.1.10 Fuentes

En la investigación se hará uso de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias

La información ha sido obtenida de la siguiente manera:

- Empresa: a través de un interlocutor de la empresa Tortillas Quina
- Restaurantes: a través de una encuesta telefónica con los encargados generales
- Proveedores: a través de una encuesta telefónica con los encargados del área de ventas.
- Producto: un experto hará pruebas del producto en base a una lista de criterios para hacer una comparación entre el producto que ya se vende en la zona versus el que se planea exportar.
- Otras: consultas en redes sociales, solicitud de cotizaciones y elaboración de licitaciones.

Fuentes secundarias

Para la investigación se hizo uso de estadísticas y censos de instituciones guatemaltecas realizadas previamente; se consultaron leyes, códigos y artículos para evaluar la parte legal y finalmente se consultó material de distintos autores e informes de organismos internacionales, instituciones públicas y privadas de la ciudad de Guatemala y El Salvador.

2.1.11 Técnicas de investigación

Para el desarrollo de la investigación será necesario el uso de los siguientes instrumentos.

Encuesta telefónica

Por su facilidad en la recopilación de información a través de una conversación profesional. La encuesta estará estructurada por un cuestionario previamente elaborado. El cuestionario se compone de preguntas cuyas respuestas, muestran un rango que el encuestado deberá seleccionar, ya que es muy difícil que se brinde información exacta de la empresa a desconocidos.

Evaluación de expertos

Para determinar si el producto que se va a exportar requiere de un grado de adaptabilidad para ser aceptado en el mercado de destino, se contará con la evaluación de un experto, quien hará pruebas y calificará en base a una lista de criterios previamente establecidos, para finalmente hacer una comparación entre ambos productos.

Otras

Para efectos de la investigación se denominarán “técnicas informales”. En el sentido de indagar más acerca de los puntos a investigar, se ha tomado a bien solicitar cotizaciones a los proveedores para conocer sus costos, hacer preguntas disfrazadas a los restaurantes para indagar sobre el servicio que ofrecen y los productos que venden a través de la fan page, o bien hacer licitaciones a estos últimos o vender propuestas de servicios para obtener algún tipo de antecedentes que abonen a la investigación.

2.2. Diagnóstico de la capacidad exportadora. Caso ilustrativo “Tortillas Quina”.

A partir de ahora se muestran los resultados obtenidos en toda la investigación. En primer lugar, factores internos y finalmente aspectos que permiten diagnosticar la capacidad exportadora de la empresa Tortillas Quina.

2.2.1 Generalidades de la empresa.

Tortillas Quina es una Sociedad Anónima de Capital Variable y nacionalidad salvadoreña que elabora tortillas de maíz y harina. Ofrece la mejor Tortilla con



los más altos niveles de calidad y tiene presencia en 9 diferentes puntos de ventas, teniendo como clientes a consumidores finales, quienes adquieren el producto en los kioscos; y a grandes empresas como restaurantes, los cuales hacen sus pedidos directamente a la casa matriz. Quina trabaja con esmero para que su producto cumpla con todas las expectativas

del cliente al cual se dirige.

Fue fundada en 1980, teniendo sus operaciones de producción y venta desde hace 16 años por medio de Virginia Hernández, dueña de la empresa.

Su casa matriz está ubicada en 17 Calle Pte. N° 239 Centro de Gobierno San Salvador, El Salvador y de la cual abastece a los diferentes puntos de venta en la zona metropolitana del país, los cuales están ubicados en: Plaza Mundo, La Joya, Masferrer, Luceiro, Los Héroes.

Tortillas Quina únicamente utiliza la red social Facebook y el volanteo, pero el primero no recibe un mantenimiento constante. Los productos que la marca Quina ofrece son: tortillas para tacos y burritos, elaboración de nachos, hojuelas, tortillas de harina, tortillas de maíz, tostadas, taco y dobladas. Dichos productos cuentan con aceptación en El Salvador y CA y cuentan con la facilidad de ser adaptados para el mercado exterior.

Los volúmenes de producción de la empresa van desde las 22,450 a 335,500 tortillas de maíz al mes, como se podrá observar en el cuadro 8, considerando que estos datos toman en cuenta todos los tamaños de tortillas de maíz con los que cuenta la empresa. Dichos datos, solo representan el 60% de su capacidad productiva.

Por el momento no se ha explotado aún el rubro a su máxima capacidad, sin embargo se puede decir que presenta una tendencia en equilibrio. Su situación económica es buena con tendencia a mejorar, ya que su crecimiento es fuerte y se están implementando maquinarias y procesos industriales.

Cuadro 9. Precios de las tortillas de maíz Quina

Tipo de Tortilla	25 Unidades	15 unidades
Tortilla de Maíz amarilla pequeña	\$ 1.32	\$ 0.85
Tortilla de Maíz amarilla mediana	\$ 1.48	\$ 0.95
Tortilla de Maíz amarilla grande	\$ 1.56	\$ 1.00
Tortilla de harina de Maíz Blanca Pequeña	\$ 1.01	\$ 0.70
Tortilla de harina de Maíz Blanca mediana	\$ 1.07	\$ 0.75
Tortilla de harina de Maíz Blanca grande	\$ 1.12	\$ 0.80

Fuente: Resultados del último trimestre de la empresa Tortillas Quina

En cuanto a la cadena de valor, Quina cosecha sus propios granos básicos y compra la harina a la empresa “Maseca”, quien es la única compañía con quien se tiene lazos.

Las marcas competidoras son pocas, entre ellas podemos mencionar Bimbo, Milpa Real y recientemente San Martín. También hay otras marcas pequeñas que también se encuentran en los supermercados, pero no tienen altos volúmenes de ventas porque los consumidores prefieren las marcas conocidas respaldadas. Los productos no son tan diferenciados, a excepción de sus empaques.

En cuanto a la distribución de sus productos, en la figura 4 se muestra un esquema representativo, presentando la forma en que Quina hace llegar sus tortillas hasta sus consumidores.

Figura 4: Flujo de distribución del producto



Fuente: Flujo de distribución de la empresa Tortillas Quina

2.2.2 Análisis externo de la empresa

El inicio del diagnóstico está basado en el conocimiento de la empresa, evaluando también diversos aspectos de su entorno para acercarse a su realidad.

Oportunidades y amenazas

Es importante comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa, y para ello, deben tomarse en cuenta a los clientes, competidores y proveedores. La interacción de la empresa depende de la actividad que se desarrolla en ella internamente y la actividad del sector que la rodea. Se analizaron las cinco fuerzas de Michael Porter y otros puntos más, involucrados con el desarrollo de Tortillas Quina. Haciendo uso del termómetro que propone el sistema, en el cuadro 4 se da una puntuación a los diferentes aspectos evaluados y se determinan las oportunidades y amenazas de la empresa.

Cuadro 10. Resultados del análisis externo

1- VALOR DE LOS FACTORES ANALISIS EXTERNO

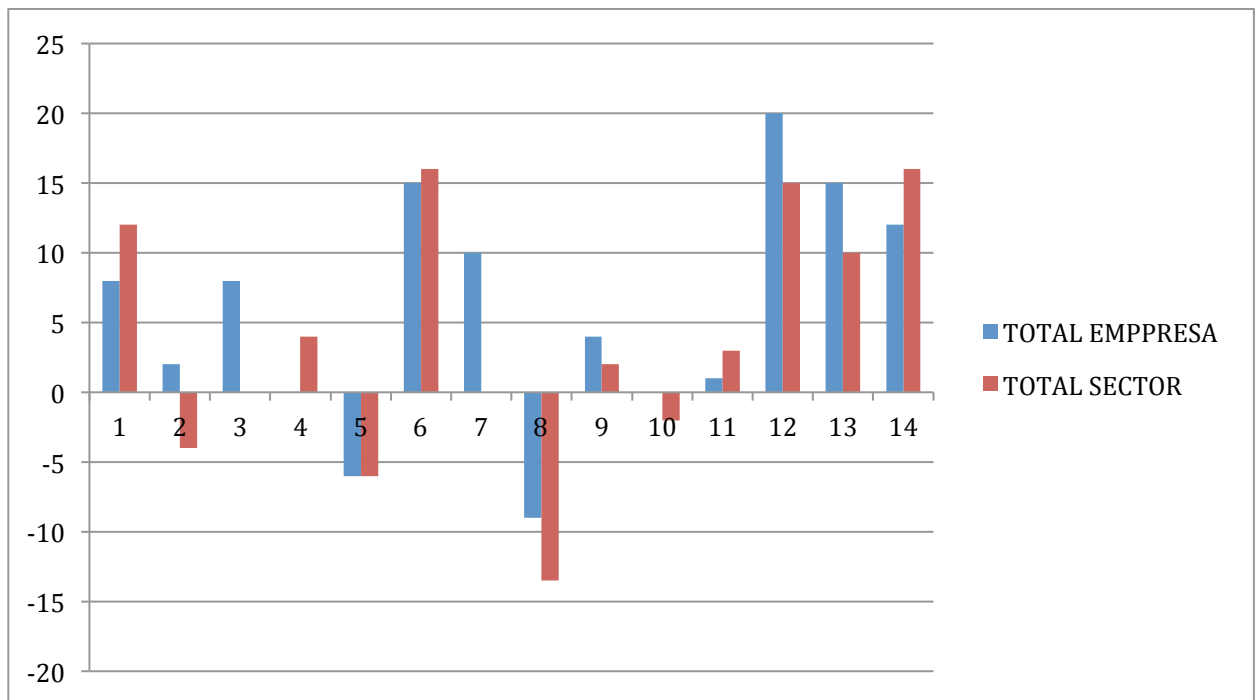
FACTOR	PESO	VALOR EMPRES	VALOR SECTOR	TOTAL EMPRESA	TOTAL SECTOR	A/O
A						
1- Fuerza ante proveedores	8	1	1.5	8	12	a
2- Fuerza ante clientes	4	0.5	-1	2	-4	o
3- Fuerza ante nuevos competidores	8	1	0	8	0	o
4- Grado de rivalidad competitiva	4	0	1	0	4	a
5- Fuerza nuevos productos sustitutos	6	-1	-1	-6	-6	o
6- Influencia poderes publicos	10	1.5	1.6	15	16	a
7- Tamaño mercado de referencia	10	1	0	10	0	o
8- Evolucion de mercado de	9	-1	-1.5	-9	-13.5	o

referencia						
9- Segmentabilidad del mercado	4	1	0.5	4	2	o
10- Evolucion de la oferta	4	0	-0.5	0	-2	o
sectorial						
11- Grado de globalizacion del mercado	2	0.5	1.5	1	3	a
12- Canales de distribucion	10	2	1.5	20	15	o
13- Factores de compra de mercado	10	1.5	1	15	10	o
14- Enfoque de mercado	8	1.5	2	12	16	a

ESCALAS	-2	-1	0	1	2
	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

Gráfico 1. Resultados de la valuación de los factores externos.



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

1- Posición de fuerza del sector ante los proveedores.

La posición que el sector tiene es una amenaza para Tortillas Quina.

La empresa cuenta con un pequeño número de proveedores. Con once de ellos, la compra es constante del producto o servicio.

Uno de los proveedores más importante para la empresa tiene la responsabilidad del 60%. Por ser materias primas se cuenta con la facilidad de encontrar a un nuevo proveedor, sin embargo, el costo aumentaría relativamente ya que con los proveedores actuales ya son varios los años que se han trabajado y los acuerdos que se han logrado.

En este sentido, los proveedores de Tortillas Quina cuentan con un gran poder de negociación; son empresas grandes que no se verían afectadas si en algún momento la empresa decide dejar de comprar.

2- Posición de fuerza ante los clientes.

Tortillas Quina cuenta con una oportunidad ante sus clientes, el significado de la fidelidad de los clientes hacia el producto brindado, se basa en su calidad, su sabor inigualable y el característico del mismo. Los principales clientes son mayoristas y representan un 75% aproximado de las ventas totales y estas se concentran en la casa matriz.

Se trabaja para pocos clientes, entre estos están restaurantes reconocidos, con pedidos grandes cada 2 o 3 días. El resto de los clientes son consumidores finales que constituyen un 25% de las ventas totales de la empresa. El monto mayor de las ventas está dado por los clientes grandes y estos son más limitados.

El producto tiene una gran relevancia a nivel nacional, pero no cuenta con el suficiente reconocimiento para serlo en un plano internacional.

Esto se debe a que los productos de la competencia están más al alcance de los clientes, pues se encuentran en supermercados y tiendas de conveniencia.

En material de costos, los productos de la empresa frente a los de la competencia son un tanto más elevado.

3- Amenazas de nuevos competidores.

Ante la amenaza de nuevos competidores, Tortillas Quina cuenta con una oportunidad ante el sector, debido a su alto nivel de experiencia y su dedicación a un tipo de producto.

Posee nueve diferentes canales de distribución expresados en kioscos. Cuenta con años de experiencia en el área de elaboración de tortillas para comida mexicana, si bien el reconocimiento de la marca no es muy elevado, la calidad de su producto la mantiene.

La economía de escala es importante ya que la competencia puede ofrecer un precio menor debido a los niveles de producción. Pero Tortillas Quina cuenta con suficiente capital para hacerle frente a esta situación. Puede estar limitada en el precio de sus productos debido a que su marca no es muy reconocida. En material legal cuenta con los registros necesarios de patentes y certificados que le autorizan ofrecer el servicio.

4- Amenazas de nuevos productos sustitutos.

Los nuevos productos sustitutos con respecto al sector implican una oportunidad para la empresa, aún no existe un producto sustituto para comer tacos, pero debe estar consiente que con la globalización es posible la creación de nuevas

maquinarias que permitan la producción de nuevos productos que podrían sustituir a los de Tortillas Quina, la producción a escala y el abastecimiento de los supermercados por este producto obligará al consumidor a adquirirlo.

5- Rivalidad entre competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores actuales es una amenaza. Quina tiene una lista corta de competidores directos que son: Bimbo, Milpa Real y recientemente San Martín, este último ha colocado a la venta su línea de tortillas integrales y normales.

Únicamente se venden en sus sucursales al igual que las de la empresa. Eso las diferencia del resto de competidores que se pueden encontrar en supermercados y tiendas de conveniencia. Hay otras marcas pequeñas que también se encuentran en los supermercados, pero no se mueven porque las personas prefieren las marcas conocidas y con respaldo.

6- La influencia de poderes públicos es una amenaza para ambos.

Una nueva amenaza para la empresa. El cambio de gobierno o la aparición de nuevas leyes pueden venir a desestabilizar sus operaciones.

7- El tamaño del mercado de referencia es una oportunidad.

Una oportunidad para Tortillas Quina. El mercado de restaurantes de comida mexicana es poco y la empresa cuenta con la cobertura de por lo menos un 45% de los restaurantes cuyo giro implica la implementación de tortillas de maíz.

8- La evolución del mercado de referencia.

Una nueva oportunidad para la empresa. Esto es porque además de que el maíz es uno de los principales productos de exportación, los restaurantes de comida mexicana también cada vez son más y los restaurantes que no son específicamente de comida mexicana van agregando a sus menús los platillos de comida Mexicana. El mercado actual es constante pero a veces las personas cambian sus patrones de alimentación y van buscando opciones “verdes” o más saludables.

Son cambios que se pueden manejar, como incursionar en las opciones integrales que ya se hace, previendo que estos patrones se manifiesten más agresivos.

9- La segmentabilidad del mercado.

Es una oportunidad pues se tiene bien identificado el mercado del cual se percibe el mayor volumen de ventas y son a estos a los cuales se les agrega un mayor valor en la percepción de los mismos.

Cadenas como Go Green, Laca Laca, Taco Bell y taquerías de menor tamaño compran por mayor.

10-La evolución de la oferta sectorial.

La evolución de la oferta sectorial no implica ninguna alteración en cuanto a Tortillas Quina, la producción puede aumentar si el mercado lo demanda. A excepción de marcas pequeñas que se encuentran en supermercados y que así como surgen desaparecen porque su venta es bastante difícil.

La competencia se ha mantenido igual los últimos años. Ya que es sencillo acceder a este rubro, marcas nuevas surgen. Pero los consumidores

salvadoreños son bien tradicionales y prefieren lo que ya conocen. En ese caso las barreras de entrada y salida son débiles.

11-El grado de globalización del mercado.

Una amenaza para Tortillas Quina, debido a que no se cuenta con ningún tipo de experiencia con respecto al mercado exterior. Únicamente son ventas en el país, específicamente en la zona central de San Salvador; aunque aún no se hacen exportaciones, por el crecimiento de los gustos por la comida mexicana no solo en países latinoamericanos sino también en el exterior, se puede pensar que los productos que ofrece la empresa tienen posibilidades de ser internacionalizados.

12-Los canales de distribución.

Los canales de distribución representan una oportunidad. Son efectivos y generan ganancias al limitar costos. Las técnicas que Tortillas Quina realizan son las más convenientes ya que son directamente con el consumidor final, no necesita de un supermercado para realizar dicha actividad.

Cuenta con canales propios y directos. Toda la producción se lleva a cabo en la casa matriz y posteriormente se distribuye hacia los diferentes puntos de venta. Existe la posibilidad de colocar los productos en supermercados o tiendas de conveniencia pero sus exigencias son altas y no representan una acción necesaria para la empresa.

13-Los factores y motivación de compra.

Los factores y motivación de compra relacionados con Tortillas Quina muestran una oportunidad. Lo que influye en la compra de tortillas de maíz no es una

decisión espontánea, sino que representa la base de un platillo de un buen número de clientes (restaurantes) con su debida demanda de este producto.

Por otra parte, los mayoristas buscan lograr precios competitivos cuando compran en volumen y contar con un buen proveedor que les responda a sus pedidos. Mientras que los consumidores finales buscan un buen sabor, precios razonables en base al producto o la cantidad percibida.

14-El enfoque de mercado.

Tortillas Quina no cuenta con una buena estrategia de marketing, pero se fabrica pensando en el cliente y en la calidad que busca, por tal razón el enfoque de mercado en base al análisis del diagnostico realizado, es una amenaza. Aún debe trabajar para ofrecer precios más competitivos y llegar a más puntos de venta, tal y como lo hace su competencia.

Análisis PEST

El entorno que rodea a la empresa Tortillas Quina también es de interés. Su análisis trae a la empresa oportunidades y amenazas que se deben detectar antes, para aprovechar lo bueno y descartar lo negativo que pueda afectarla. A continuación se muestran los resultados del impacto del sector en el que se desarrolla la empresa, a través de un análisis PEST. Estos resultados muestran los puntos que se vuelven oportunidades y los que se deben corregir porque representan amenazas para la empresa. Los resultados negativos representa amenazas, los positivos oportunidades y los 0 representan factores nulos, es decir no influyen ni afectan.

Cuadro 11. Resultados de la valuación del entorno

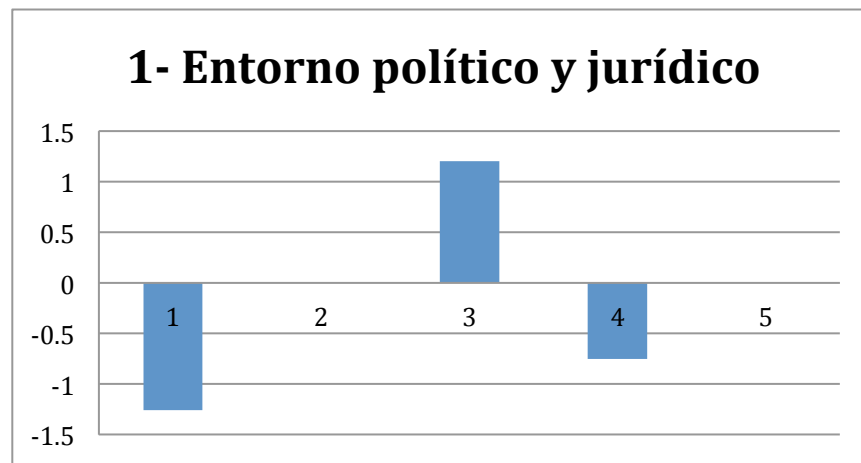
	PUNTUACION IxPxQ	A/O
1- ENTORNO POLITICO/JURIDICO		
* Cambio de legislación laboral.	-1.26	a
* Cambio en la legislación del medio ambiente.	0	-
* Cambio en el régimen de ayudas sectoriales o incentivos inversión.	1.2	q
* Cambios en la regulación del mercado (intervención, privatización).	-0.75	a
* Normativa.	0	-
2- ENTORNO ECONOMICO		
* La evolución del dólar.	0.6	q
* La evolución del diferencial de la tasa de inflación.	-0.75	a
* La globalización de los mercados y los tratados de libre comercio.	0.27	q
* La legislación fiscal y sobre el empleo.	-0.5	a
* Los programas de ayudas a las PYMES.	2	q
3- ENTORNO SOCIAL/POBLACIONAL		
* El cambio en los hábitos alimenticios de la población.	1	q
* La creciente movilidad geográfica de la población.	-0.16	a
* El cambio en los hábitos de trabajo	0.06	q
* Remesas y emigración.	0.04	q
* Delincuencia.	-0.7	a
4-ENTORNO TECNOLOGICO		
* Sobre los procesos de distribución y comercialización.	0.5	q
* Sobre los equipos e instalaciones necesarios.	0.4	q
* Sobre los materiales que transforma a lo largo de su proceso productivo.	-0.09	a
* Sobre el personal empleado.	-0.09	a
* Sobre los usos y utilizaciones de los clientes.	0.9	q

Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

15-Entorno jurídico y político.

El entorno político y jurídico de El Salvador en cuanto al cambio de legislación laboral, los cambios en la regulación del mercado (intervención y privatización) se consideran una amenaza para la empresa, debido a que si se establece una normativa que deben regirse por un precio dado por el gobierno, esto puede afectar si el precio es por debajo del nivel necesario para cubrir costos y obtener una ganancia. Una oportunidad para Tortillas Quina es el cambio en el régimen de ayudas sectoriales o de incentivos a la inversión, debido a que Quina tiene la técnica de buscar invertir para la creación de nuevos puntos de ventas.

Gráfico 2. Resultados de la valuación del entorno político y jurídico



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

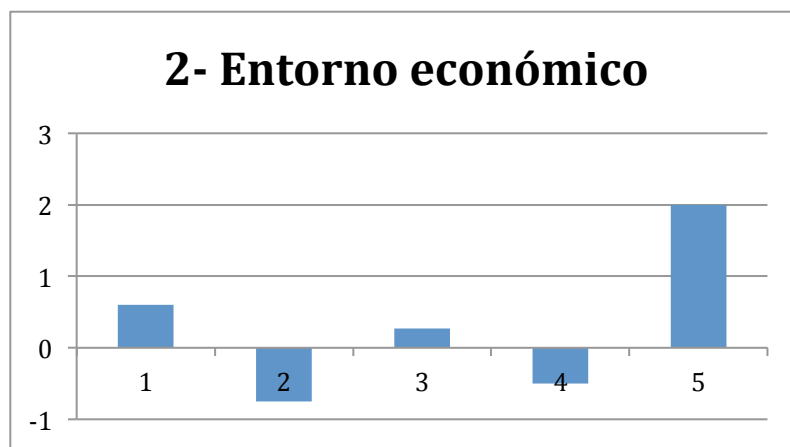
16-Entorno económico.

La globalización de los mercados es un factor que beneficia a las empresas que quieren exportar. En el entorno económico Tortillas Quina tiene 3 oportunidades que son: la evolución del dólar, la globalización de los mercados y los tratados de libre comercio y los programas que actualmente ayudan a las PYMES. A través de los Tratados de Libre Comercio (TLCs), se disminuyen barreras comerciales y se facilita la entrada al país de Guatemala. El tipo de cambio es

otro punto a favor, ya que la moneda de circulación nacional es el dólar, la cual es bien valuada y además, muchas empresas internacionales operan con ella, estableciendo formas de pagos en dólares, facilitando así el intercambio comercial. Los incentivos que realizan las empresas dedicadas al apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa son de suma importancia ya que brindan el capital semilla o la orientación necesaria para realizar el trabajo de exportación de la mejor manera, algunas de estas empresas son CONAMYPE, COEXPORT, PROESA y otros. Por otro lado, la evolución del comercio electrónico también representa una oportunidad muy grande para toda empresa.

Tortillas Quina enfrenta dos posibles amenazas en el entorno económico: la evolución del diferencial de la tasa de inflación, la legislación fiscal y sobre el empleo. Como en toda empresa el aumento en los precios de las materias primas para la producción de su producto terminado, es el cambio en su estrategia de precio, el tomar otras medidas para no incrementar precio de ventas, como reducir sus costos.

Gráfico 3. Resultados de la valuación del entorno económico



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

17-Entorno social y poblacional.

El cambio en los hábitos alimenticios de la población, el cambio en los hábitos de trabajo como remesas y emigración, son las oportunidades que Tortillas Quina debe aprovechar.

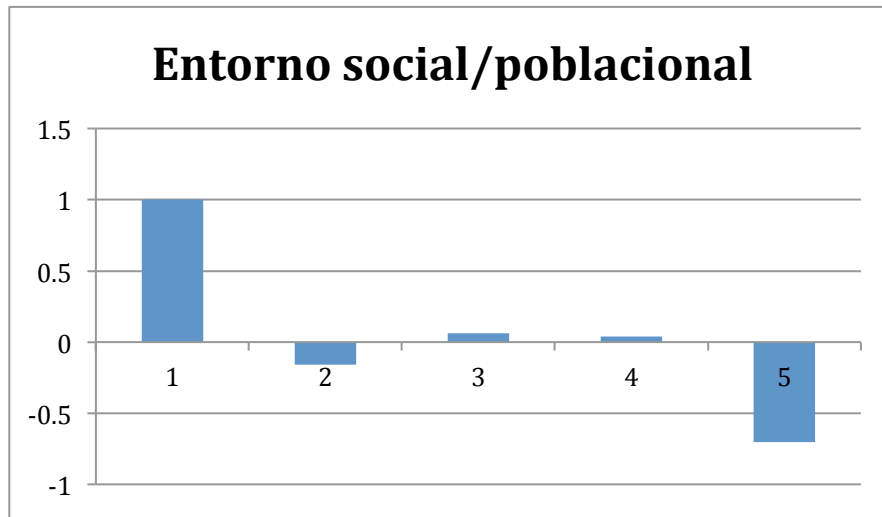
Se han creado organizaciones donde incentivan el consumo de comida saludable, la tortilla de maíz es un producto de origen natural, con un proceso de fabricación donde no se utilizan grasas ni preservantes.

Tortillas Quina podría elevar su niveles de venta, si gira su producto a uno, bajo en grasas y 100% natural.

También, el envío de remesas es una oportunidad ya que la actitud consumista de la población, ayuda a las compañías a alcanzar en muchos casos sus metas de ventas. La tasa de natalidad tiene una tendencia negativa en una pequeña proporción, mientras que la tasa de mortalidad ha aumentado un poco año con año; esto es demográficamente bueno, pues se cuenta con sobrepoblación. En cuanto al nivel educativo, también se ha dado un pequeño aumento, gracias a los proyectos de dotación de uniformes y útiles en escuelas nacionales, así como los programas de becas nacionales y extranjeras.

Existen dos grandes amenazas para toda empresa La creciente movilidad geográfica de la población y la delincuencia, siendo la delincuencia la más grave de ellas ya que esta dificulta la libre movilidad del producto dentro del territorio nacional, de igual forma el país hermano (Guatemala) se encuentra inmerso en el mismo problema de los grupos criminales.

Gráfico 4. Resultados de la valuación del entorno social/poblacional



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS

18-Entorno tecnológico (innovación).

En el entorno tecnológico, la evolución de la tecnología y la innovación es bastante lenta ya que el gobierno no invierte tanto en ello como lo hacen otros países. Sin embargo, se compra tecnología en el extranjero, por lo que las empresas están implementando nuevos sistemas informáticos y maquinarias que ayudan incrementar la eficiencia y eficacia en cuanto a la producción, distribución y comercialización.

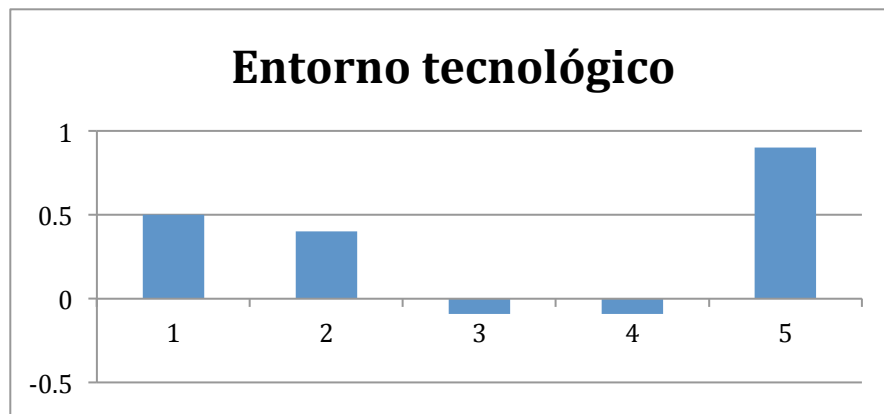
Para la empresa es positivo, teniendo en cuenta que ya incorporan procesos industriales en la elaboración de sus productos y saben que la evolución tecnológica es primordial para mantenerse en el mercado. El personal merece especial cuidado porque son ellos los que deben estar alerta a los nuevos cambios para poder incorporarlos.

En el entorno tecnológico tres, de los cinco factores a tomar en cuenta, son los que presentan una oportunidad. El numero uno es sobre los procesos de distribución y comercialización, que la empresa cuenta con toda la capacidad de distribución necesaria para abastecer el área metropolitana de San Salvador. La

oportunidad que Quina tiene que aprovechar tiene que ver con la utilización de la tecnología para la atracción y captación de clientes, se puede estar en contacto con ellos haciendo utilización de sus comentarios y tomando en cuenta aquellos que son para la mejora del producto. Al mismo tiempo de adquirir el equipo necesario para poder ejecutar este servicio de la mejor manera.

La empresa cuenta con dos amenazas poco significativas pero que deben corregirse, se trata de los materiales que transforma a lo largo de su proceso productivo y el personal empleado. Puede ser que se adquiera el equipo necesario y a la vanguardia de la tecnología, pero también está el caso, si el personal con que se cuenta, tiene el conocimiento necesario para hacer buen uso de este.

Gráfico 5. Resultados de la valuación del entorno tecnológico.



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS

2.2.3 Análisis interno de la empresa

Fortalezas y debilidades

Es importante conocer las capacidades y recursos actuales y potenciales de la empresa Tortillas Quina, pues aporta importantes puntos a su reflexión

estratégica. El análisis interno de la misma, permitirá conocer el cómo y el porqué de la estructura que condicionará sus posibles elecciones estratégicas.

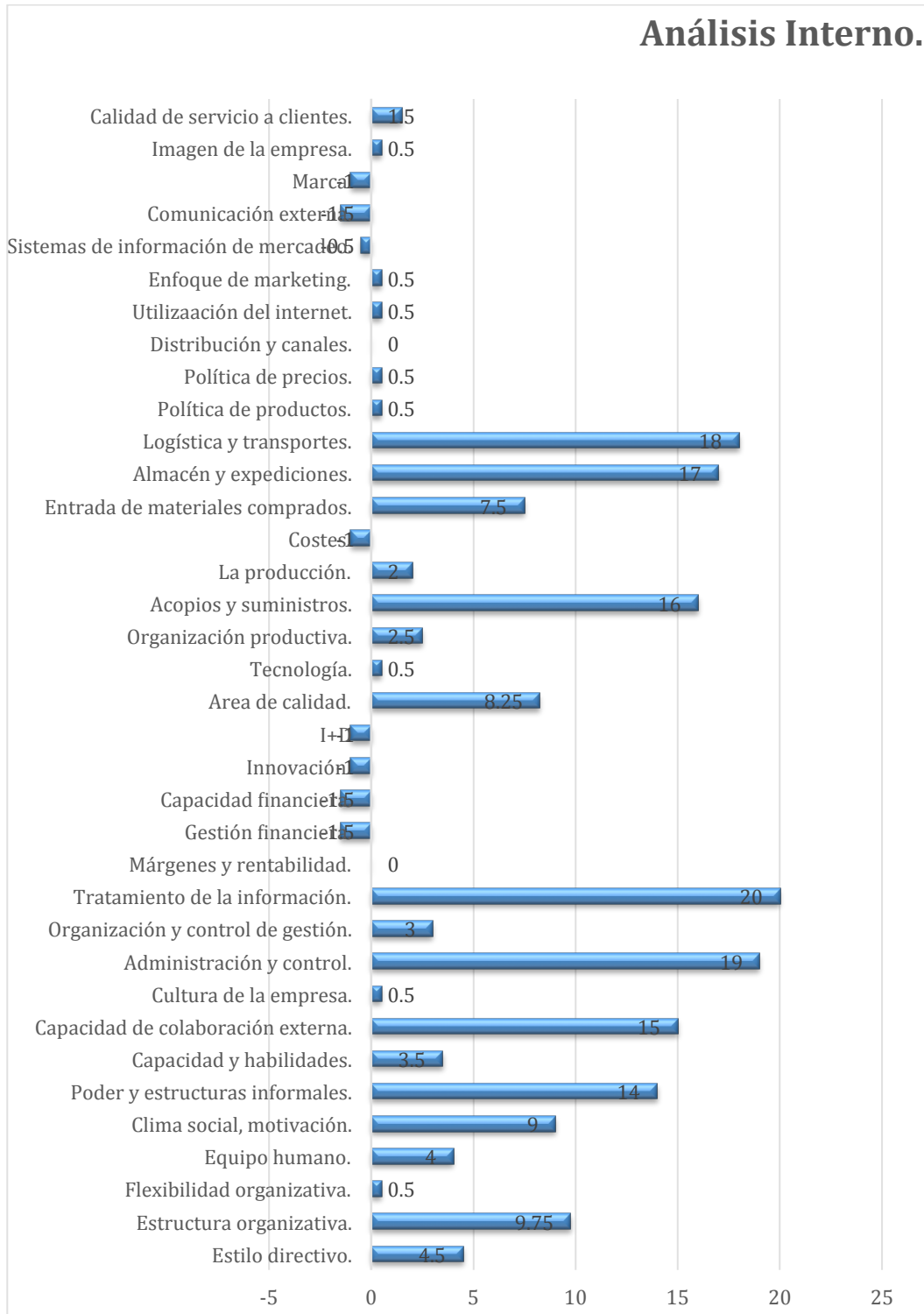
Este análisis aporta la evaluación de la empresa, el conocimiento de sus fuerzas y debilidades, del equipo y sus recursos. Es importante conocer las áreas en las que puede ser más eficaz y en las que tiene que mejorar. Con el análisis que se desarrolla a continuación se obtendrá un perfil, que proporcionará una buena aproximación a:

- Los recursos humanos, financieros y técnicos
- Las capacidades directivas
- Las habilidades de la empresa
- La cultura de la empresa y su potencial de adaptación al cambio

Finalmente, este análisis supone útil de mejora de la gestión cotidiana pues se obtiene una visión global sobre el grado en que los recursos utilizados y las capacidades disponibles son adecuados y si están correctamente utilizados.

A continuación se observa un gráfico en donde se evalúan 36 aspectos. Lo anterior muestra un panorama acerca de sus fortalezas y debilidades. Los indicadores que se ubican en el plano izquierdo corresponden a las debilidades y los que se ubican en el plano derecho a las fortalezas de la empresa.

Gráfico 6. Resultados de la valuación del análisis interno



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

Las debilidades de la empresa están en un punto en donde es más sencillo corregirlas. Debe dedicarle esfuerzos al tema de marca, potenciarla e invertirle. Una marca con reconocimiento es de gran ayuda para el posicionamiento. Los costos no pueden ser tan ajustados, menos si se espera competir con proveedores bien posicionados en la zona. Con los temas de I+D e innovación no se está haciendo nada. La empresa debe apostarle a nuevos procesos tecnológicos, innovaciones en el producto y ofrecer un producto con valor agregado. Esto es importante ya que tiene que ver con sus recursos financieros y las habilidades que la empresa debe tener de sobra si quiere iniciar en la exportación.

En cuanto a las fortalezas se deben potenciar aún más los temas de calidad, organización productiva, cultura de la empresa, y flexibilidad organizativa. Y mantener las buenas prácticas que se hacen en materia de logística y transportes, almacén, suministros, administración y control, entre otras. Lo anterior corresponde a potenciar las capacidades directivas y a mejorar la cultura de la empresa.

2.2.4. Diagnóstico de la capacidad exportadora (DPE)

Con el análisis de los diez factores que miden la actitud y la aptitud de la empresa se logró establecer lo siguiente.

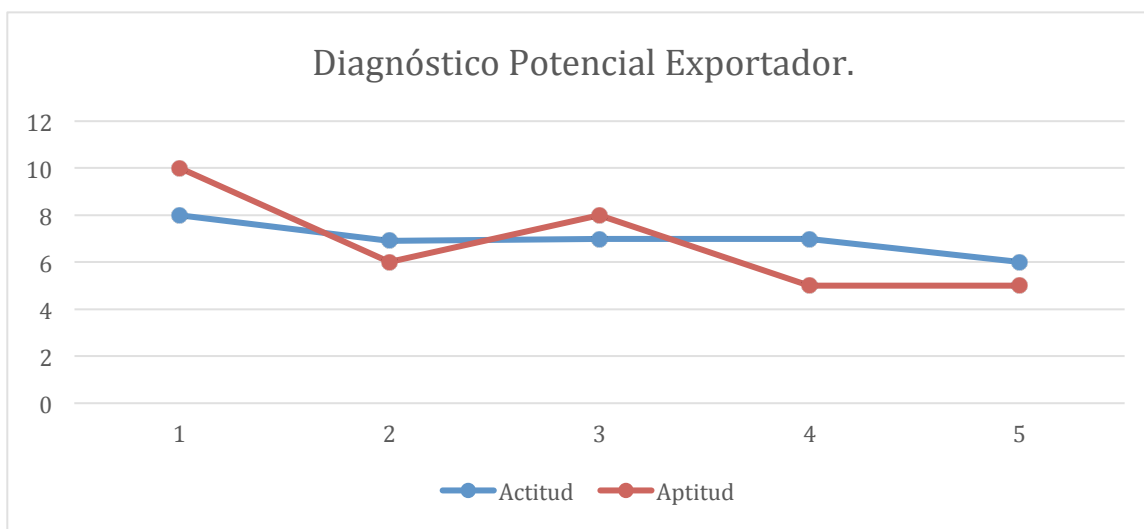
Cuadro 12. Diagnóstico del potencial exportador

FACTORES QUE MIDEN LA ACTITUD	EVALUACIÓN
1- Motivación	8
2- Dedicación Operativa Internacional	6.90
3- Experiencia acumulada	7
4- Expectativas adecuadas	7
5- Implicación del equipo directivo	6

FACTORES QUE MIDEN LA APTITUD	EVALUACIÓN
6- Recursos disponibles	10
7- Producto adecuado	6
8- Información disponible	8
9- Barreras sectoriales	5
10- Capacidad de precios razonables	5

Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

Gráfico 7. Equilibrio entre actitud y aptitud



Fuente: Elaboración propia en base a Programa AFIS.

Diagnóstico de la actitud exportadora

Compuesto por los factores de tipo motivaciones o voluntad que implican un redireccionamiento hacia el objetivo.

1- Motivación.

Actualmente, Quina cuenta con una alta motivación para exportar, pues tiene la expectativa de seguir creciendo y para ello desea buscar nuevos mercados que le permitan hacerlo. Este factor presenta la calificación más alta debido a que es uno de los mayores motivos por los cuales se ha formulado este proyecto.

2- Dedicación Operativa Internacional.

Hasta el momento no se cuenta con apoyo de alguna institución o algún tipo de asesoría para poder exportar pero se está considerando la posibilidad de conseguirlo. Así también para concretar este proyecto se desea contratar personal especializado para llevar a cabo las funciones que esto implica y se buscarán nuevas fuentes de financiamiento para diversificar el riesgo de la inversión.

3- Experiencia acumulada.

Se le dio dicha calificación a este factor, ya que debido a la alta experiencia que se tiene en el mercado nacional, la empresa se encuentra en la disposición de tomar el riesgo y el reto de expandirse a un nuevo mercado, buscando también ciertas medidas para reducir ese riesgo. Se espera que en un plazo de seis meses a un año se pueda posicionar la marca en Guatemala.

4- Expectativas adecuadas.

La calificación proporcionada es debido a que se sabe que aún habrá que hacer ciertas modificaciones en el producto y se tratarán de reducir costos dentro de lo posible, sin embargo Quina cuenta con una excelente aceptación y se espera que con dichas modificaciones pueda entrar exitosamente al nuevo mercado.

5- Implicación del equipo directivo.

Este factor tiene una calificación un poco más baja, debido a que el equipo directivo necesitará bastante apoyo para poder exportar. Deberá recibir inducciones, apoyo de instituciones y posiblemente también nuevo personal que les refuerce. Los directivos de la empresa tienen la disposición de implementar las medidas antes mencionadas.

Diagnóstico de la aptitud exportadora

Compuesto por los factores que implican los medios o el saber hacer necesarios. Con base a los datos proporcionados por la empresa, se evaluaron algunos factores para determinar si Quina está apta para exportar. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente:

6- Recursos disponibles.

Se le colocó la calificación máxima, debido a que la empresa hasta el momento opera con un porcentaje mucho menor que el de su capacidad productiva, por lo cual se busca la expansión de mercado para poder aprovechar mejor los recursos con que cuenta.

7- Producto adecuado.

La calificación de este factor se debe a que si bien el producto es de alta calidad, será necesario hacerle ciertas adaptaciones para que sea mejor aceptado en el mercado internacional.

8- Información disponible.

Si bien la empresa no cuenta con mucha experiencia y conocimientos para poder exportar, hoy en día existen diversos medios por los cuales se tiene fácil acceso a este tipo de información, por lo tanto se colocó una calificación relativamente alta.

9- Barreras sectoriales.

En cuanto a las barreras de acceso, si se presenta una calificación más baja, ya que si existen dificultades a las que Quina se deberá enfrentar, entre ellas las principales son la alta competencia en el país de destino y la adaptación a las exigencias de los clientes guatemaltecos.

10- Capacidad de precios razonables.

La calificación también es relativamente baja, porque hasta el momento se tiene una idea pero no un dato exacto de los precios extranjeros y de los costos en que se incurrirán en el proceso de exportación. Por lógica, los competidores guatemaltecos tendrán una ventaja sobre este factor en específico, ya que no tienen que incurrir en costos de exportación.

La empresa Tortillas Quina logró una puntuación de **68.90**. Esto indica que la exportación es viable y puede ser llevada a cabo por la empresa. No obstante, debe hacer una revisión a los factores que suponen un riesgo y corregirlos.

CONCLUSIONES

- Una importante ventaja de la empresa es que el 100% de sus ventas son generadas por medio de canales de distribución propios, aproximadamente el 75% se realizan en la casa matriz con clientes que compran por mayor y cuyos pedidos se hacen dos veces por semana; el resto es complementado con la venta que se da en los kioscos ubicados en distintos puntos de la ciudad de San Salvador. Esto implica dependencia de canales ajenos como supermercados o tiendas de conveniencia, a diferencia de sus competidores que sus ventas se concentran en estos puntos.
- La empresa cuenta con un gran potencial para seguir creciendo en su industria. Con los clientes actuales, cubre un 60% de su capacidad productiva, aún existe un 40% del mismo, que debe ser explotado. La implementación de procesos más industriales como la adquisición de maquinarias para la elaboración de sus productos le ha permitido no solo mantenerse estable, sino también crecer.
- Los competidores a pesar de no poseer canales propios de venta, son fuertes y tienen un gran poder de negociación con proveedores, algunos de ellos tienen cobertura a nivel nacional eso implica que sus compras de insumos o materias primas son de hasta un 60% más en comparación a los que la empresa realiza. Sin duda, su rivalidad competitiva representa una amenaza.
- La empresa Tortillas Quina cuenta con la ventaja de tener bien segmentados a más del 90% sus clientes, tanto los principales que se concentran en la casa matriz como los consumidores finales que visitan los diferentes kioscos. El respaldo de los años que lleva operando le supone una oportunidad en la medida que van surgiendo nuevos

competidores.

- Los competidores actuales le han apostado a mercados internacionales. Actualmente el grado de globalización de la empresa si representa una amenaza que debe corregir. Algunos de sus competidores, como es el caso de Bimbo cuentan con presencia en casi todos los países de la región.
- En el entorno económico en el que se desarrolla la empresa, se destacan tres oportunidades importantes, la evolución del dólar, la globalización de los mercados y los tratados de libre comercio. El dólar, además de ser la moneda de circulación nacional, se encuentra bien valuada y muchas empresas internacionales operan con ella, esto facilita establecer acuerdos de pago con la misma. La tendencia para todas las empresas es a la globalización y ya se ofrecen incentivos especiales para aquellas que deciden hacerlo. Finalmente, a través de los tratados de libre comercio se disminuyen las barreras comerciales y se facilita la entrada a nuevos países.
- Los hábitos de consumo están cambiando y aproximadamente el 44% de las personas tienden a buscar opciones más saludables. Para adelantarse a estos cambios, la empresa ya cuenta con un plan que se divide en dos fases para hacerle frente. La primera de ellas ya es un hecho, con el nuevo producto “integral” que tienen a la venta. La segunda es lograr vender un producto 100% natural, bajo en grasas y que contribuya a lograr una dieta balanceada.
- En el entorno social, la delincuencia supone la mayor amenaza para la empresa. Uno de cada siete negocios sufren problemas de extorsión. Esto no solo representa reducción de ingresos también es un riesgo para el personal a cargo de cada establecimiento.

- Actualmente todos los esfuerzos ejecutados por el recurso humano de la empresa, son enfocados a cubrir el mercado nacional. Aunque la motivación existe, aún debe invertirse tiempo y dinero en el personal de la empresa.
- Finalmente, en el diagnóstico de la capacidad exportadora, la empresa logró una puntuación de 68.90 puntos. Lo cual representa que la exportación es una opción viable, pero aún no está en óptimas condiciones para llevarlo a cabo. Antes debe analizar los factores que representaron una debilidad o una amenaza y tratar de corregirlos. Al mismo tiempo, debe potenciar aquellos que empiezan a volverse oportunidades y mantenerse en los que sobresale.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe explotar al máximo su capacidad productiva. Es importante dedicar esfuerzos a la búsqueda de nuevos clientes o nuevos mercados, ya que un 40% de la misma no está siendo utilizada.
- Se hablaba de un bajo poder de negociación con proveedores, en comparación al de su competencia, para contrarrestarlo la empresa puede empezar consolidando las alianzas que ya tiene con los actuales y tratar de mejorarlas, esto permitiría reducciones de costos y por ende incrementos en sus ingresos.
- El respaldo que los clientes dan a los productos que la empresa ofrece puede verse afectado en la medida que no ejecuta nuevas acciones que los impulsen o mejoren. Por ejemplo se ofrece un producto fresco y con un buen sabor, pero un gran problema se muestra en el empaque actual, ya que en términos de visualización comercial no logra transmitir las

características de calidad del producto. Lo anterior se ratifica al hacer una comparación frente al que su competencia más fuerte como es el caso de Bimbo y Milpa Real utilizan. Antes de que la percepción de los clientes cambie o que el mismo producto se vea afectado, la empresa debe apostarle a un cambio sustancial en este.

- La motivación del recurso humano no es suficiente, es importante capacitarlo en temas referentes a la exportación, para que en conjunto puedan hacerle frente al proceso de internacionalización que se espera lograr. A estos esfuerzos deben sumarse desde el equipo operativo hasta la directiva. La competencia ya está en este proceso y la empresa Tortillas Quina debe darle la relevancia que el tema exige.
- Debe poner ya en marcha la fase dos de la producción de su nuevo producto, mismo que será considerado más saludable, para poder cubrir ese porcentaje de personas que tienden a buscarlos y que sea un nuevo mercado al que la empresa atiende.
- Aunque el tema de la delincuencia es difícil de tratar ya que es aleatorio, es importante anticiparse y contar con un plan de seguridad que cubra desde la distribución hasta los diferentes puntos de venta.
- La dedicación operativa internacional así como la implicación del equipo directivo, es un factor que debe mejorarse. La empresa puede buscar apoyo en instituciones como Proesa o Coexport que cuentan con programas para brindar apoyo teórico y técnico en el tema a muchas empresas y les preparan para hacerle frente de forma correcta a todo este proceso.
- El producto aún no es el adecuado, su empaque es el principal problema, al contar con canales de venta propios que no le exigen requisitos

mínimos en este, se ha optado por no dedicar esfuerzos a mejorarlos, pues hasta el momento no han sido necesarios. Pero, si dentro de los planes de la empresa está exportar, este será el primer punto que debe ser corregido.

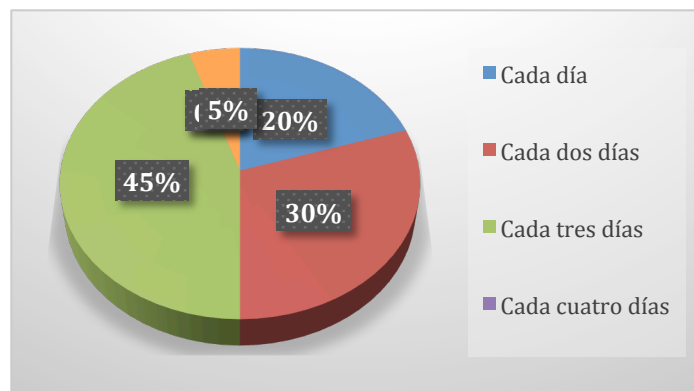
2.3 Investigación de campo en la ciudad de Guatemala

2.3.1 Restaurantes de comida mexicana en la Ciudad de Guatemala

Mecánica de pedidos

En la Ciudad de Guatemala, la mayoría de los restaurantes hacen sus pedidos de tortillas de maíz cada 2 o 3 días, representando dichas opciones el 75% del total de entrevistas. Esto permite saber con qué frecuencia, la empresa Tortillas Quina debería proveer a los restaurantes, si establece negocios con ellos, al mismo tiempo brindada un panorama más claro de la capacidad de respuesta que necesita para abastecer a sus clientes guatemaltecos.

Gráfico 8. Frecuencia de pedidos de tortillas de maíz

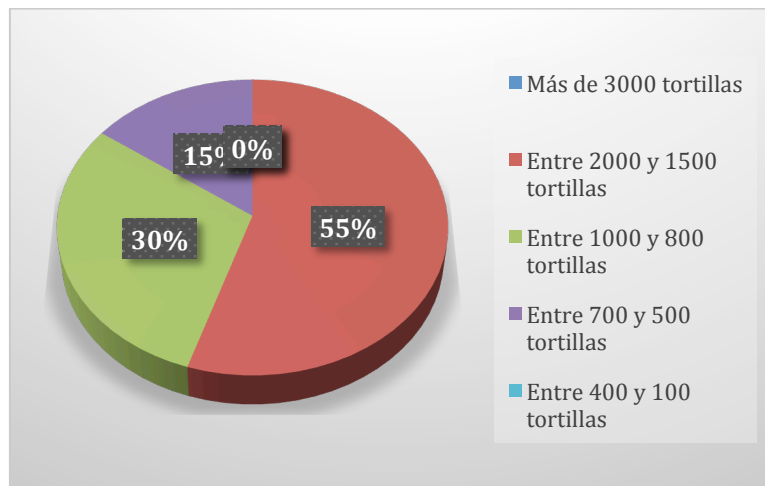


Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Consumo del producto

El 55% de los restaurantes consumen aproximadamente entre 1500 y 2000 tortillas diarias. Estos datos le permiten a Quina saber la cantidad demandada de tortillas de maíz para cada restaurante y de esa manera puede analizar si cuenta con la capacidad suficiente para proveerles en el tiempo requerido, lo cual es en un promedio de 2 a 3 días.

Gráfico 8. Tortillas de maíz que se consumen en un día normal

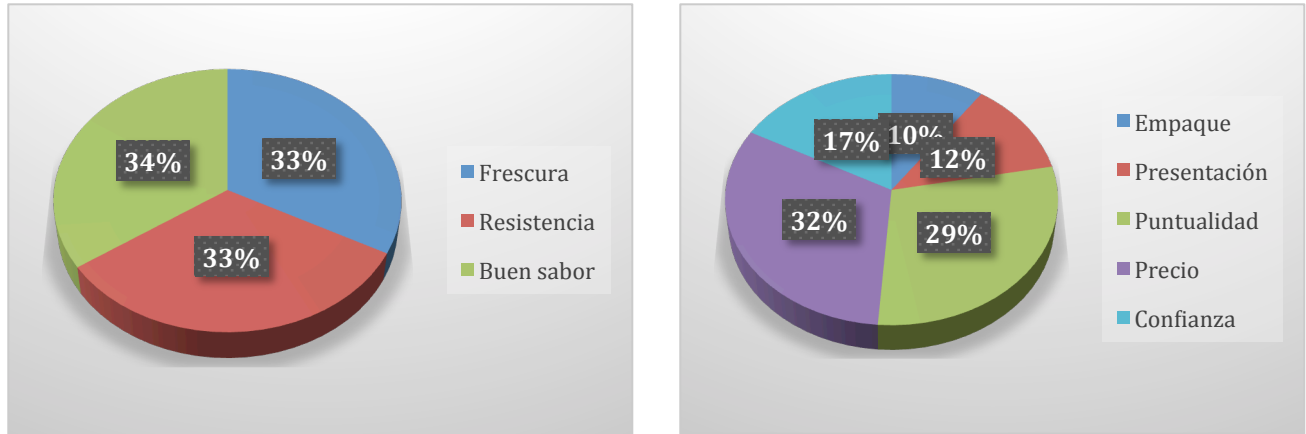


Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Para aceptar un pedido de tortillas de maíz, los restaurantes se basan en ciertos requisitos que deben cumplir sus proveedores. En cuanto a la evaluación del producto, tanto la frescura, resistencia y buen sabor, son indispensables para la aceptación del mismo. En cuanto a la empresa proveedora, se espera que esta ofrezca no solo un buen precio, también debe cumplir con los pedidos puntualmente, de esta forma, le ayudará a ganarse la confianza de su cliente. El empaque y la presentación, según los resultados obtenidos no es un aspecto muy relevante, ya que los restaurantes utilizan las tortillas como materia prima y les dan a ellas un toque personal con los ingredientes que agregan, por lo tanto

no requiere que sea tan atractivo para la vista, solamente que proteja bien al producto. Sin embargo para poder exportarlo, si es necesario un cambio en el.

Gráfico 9 y 10. Características y aspectos de calidad buscados en las tortillas

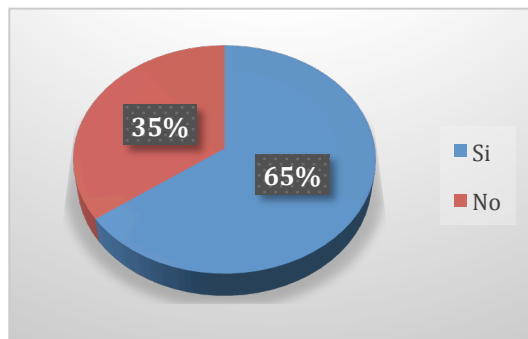


Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Proveedores

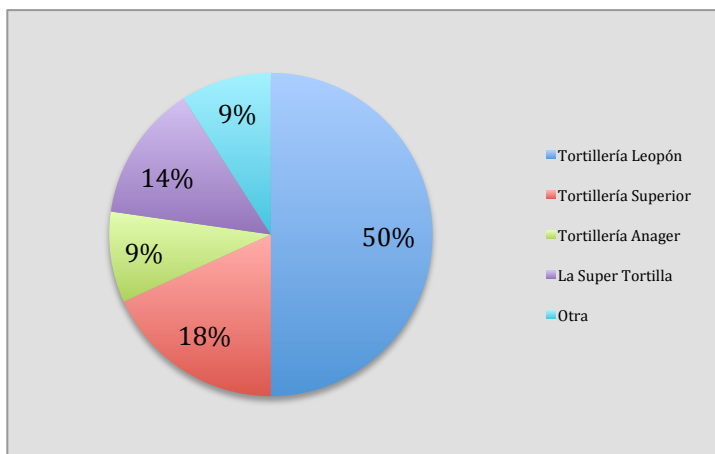
El 65% de los restaurantes cuenta con un solo proveedor de tortillas de maíz, lo cual representa un reto mayor para la empresa Tortillas Quina, al competir con el proveedor actual, pero a la vez, es también una oportunidad ya que el mercado no se encuentra muy saturado.

Gráfico 11. Consulta sobre proveedor único de tortillas de maíz



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 12. Restaurantes que trabajan con proveedores de tortillas de maíz en la Ciudad de Guatemala



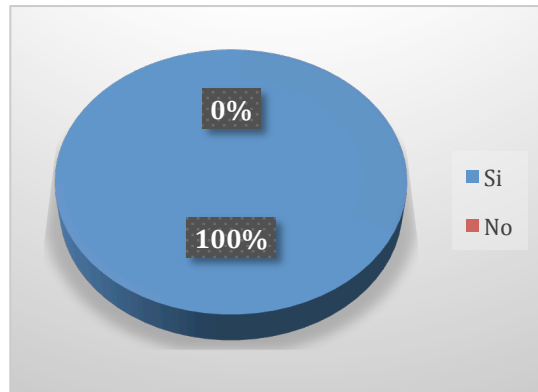
Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Se indagó sobre las marcas con las que trabajan o trabajaron en algún momento, para validar la muestra que se estableció como únicos proveedores de tortillas de maíz a los restaurantes de comida mexicana en la ciudad de Guatemala.

Es importante para la empresa, saber con quienes trabajan actualmente los restaurantes de comida mexicana y si se encuentran en la lista de los cuatro proveedores encontrados. De esta forma tiene un panorama respecto a lo que se debe enfrentar y superar para tener éxito en el mercado guatemalteco.

El 100% de los restaurantes trabaja actualmente con alguna de estas marcas. El 9%, que corresponde a dos restaurantes también colocaron otro ya que tienen un área dentro del mismo restaurante que elaboran sus propias tortillas de maíz.

Gráfico 13. Restaurantes que trabajan con las marcas seleccionadas

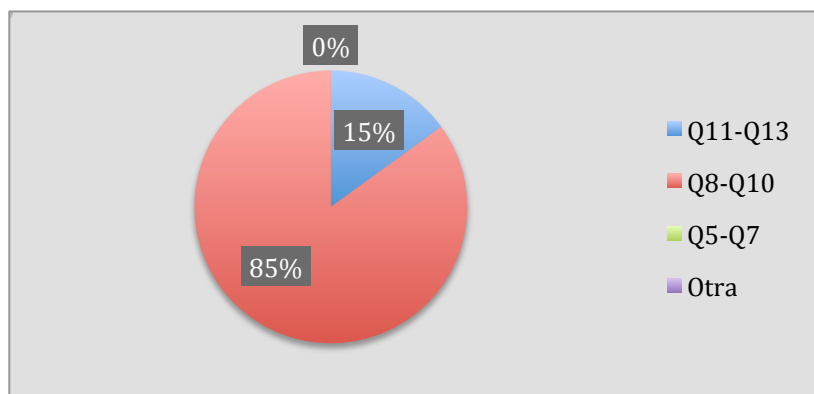


Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Precios

La empresa ahora cuenta con un panorama de los precios que ofrece la competencia, siendo esta una variable importante para la contratación de un proveedor. Se pudo determinar que un 50% adquiere las 15 unidades a un precio promedio de Q8 y Q10. Los precios de los competidores también oscilan entre los Q11 a Q13 y también entre los Q5 y Q7. Esto indica, que ese mismo 50% de restaurantes adquieren las tortillas en presentación “*pequeña*”, ya que son estas las que se ubican en ese rango de precios.

Gráfico 14. Rango de precios por cada 25 unidades que le ofrece el proveedor actual

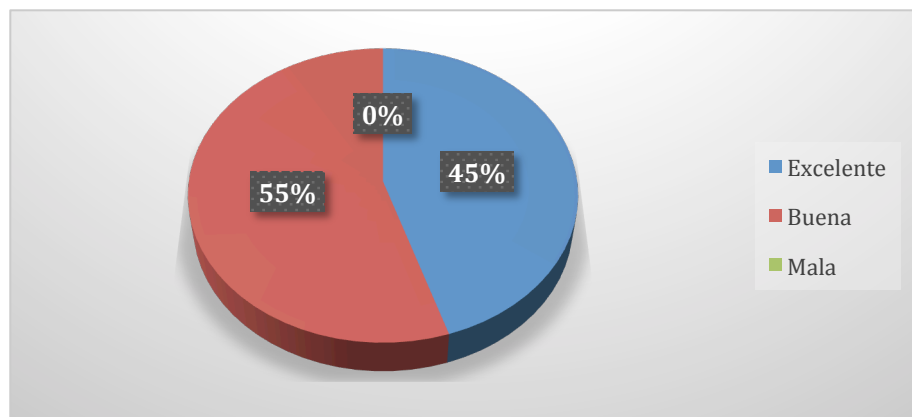


Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Satisfacción

Un 55% de la población entrevistada califica su experiencia con la competencia como “Buena” y un 45% como “excelente”. Estos datos permiten saber que los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio que sus proveedores actuales les brindan, lo cual quiere decir que Tortillas Quina tendría que presentar una excelente propuesta para poder competir con ellos.

Gráfico 14. Grado de satisfacción con el proveedor actual.



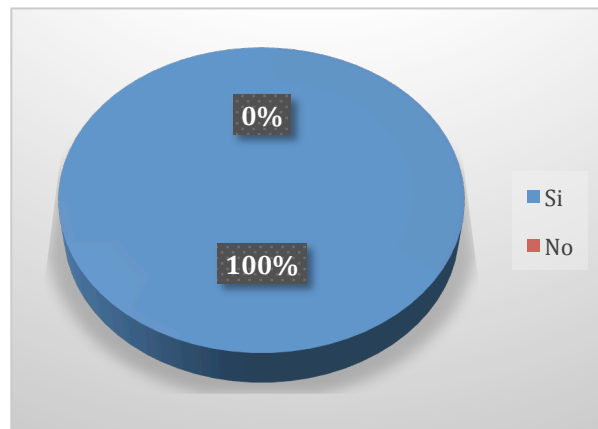
Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Fidelización

El total de la población encuestada, respondió que aunque hasta el momento no tienen inconvenientes con los proveedores actuales, si estarían dispuestos a evaluar otras propuestas para suplir de mejor manera su demanda de tortillas para comida mexicana. Esta respuesta es clave para la investigación, ya que

permite confirmar que estos restaurantes si son considerados como clientes potenciales de Quina.

Gráfico 14. Restaurantes que cambiarían de proveedor si este les ofrece una propuesta mejor.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

2.3.2 Análisis de la competencia en la Ciudad de Guatemala

Proveedores de tortillas de maíz observados

Tortillería Leo Pon



Es una fábrica de tortillas y tostadas, con más de 30 años en el mercado. Es una marca que tiene mucha fuerza en la Ciudad de Guatemala. Cuentan con una central y una sucursal, ofrecen precios especiales por pedidos mayores pero también hacen ventas al detalle en las mismas.

Cuentan con una amplia gama de productos, dentro de los cuales destacan las tortillas de maíz, en las presentaciones grande, mediana y pequeña.

Cuadro 13. Lista de productos de Tortillería Leopon

Producto	Presentación				
Tortillas de maíz	Grande	Mediana	Pequeña		
Tortillas de trigo	Grande				Pequeña
Tostadas	Grande	Mediana	Pequeña	Boquita	Minuatrura
Tacos	Grande mediano pequeño/relleno	- Grande - vacío	Boquita	Boquita sabor taco queso	
Nachos	Grande simple	Grande barbacoa	Grande picón	Pequeño sabor taco	Pequeño sabor queso
Bolsa de quebrada	500 gramos				

Fuente: www.tortillerialeopon.com

Tortillería Superior



Esta empresa, es de origen mexicano, al igual que Tortillas Quina. Se dedica a la producción, distribución y venta al mayoreo y detalle de los productos alimenticios más importantes en el rubro de comida Mexicana. Su producto estrella son las tortillas de maíz.

Cuadro 14. Lista de productos de Tortillería Superior

Producto	Presentación	
Tortillas de maíz	Mediana	Pequeña

Sopes	12 piezas	
Tostadas de maíz	50 piezas	10 piezas
Totopos de maíz	500 gramos	
Tortillas de harina	10 piezas	24 piezas
Flautas	6 piezas	12 piezas

Fuente: www.tortilleriasuperior.com

Tortillería Anager

Es una de las empresas en el rubro más pequeñas en la Ciudad de Guatemala, únicamente cuenta con una sucursal en la que hace la distribución del producto a sus clientes.

Cuadro 15. Lista de productos de Tortillería Anager

Producto	Presentación	
Tortillas de maíz	Mediana	Pequeña
Tortillas de harina	Mediana	Pequeña
Nachos	500 gramos	

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

La Súper Tortilla

Dedicados a la producción de tortillas de maíz para tacos. Cuentan únicamente con una sucursal y algunos clientes mayoristas, su fuerte son las ventas al detalle.

Cuadro 16. Lista de productos de La Súper Tortilla

Producto	Presentación	
Tortillas de maíz	Mediana	Pequeña
Totopos de maíz	500 gramos	
Nachos	500 gramos	

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Precios

Resumen de precios de la proveedores de tortillas de maíz en la Ciudad de Guatemala.

Cuadro 17. Listado de precios de proveedores en la Ciudad de Guatemala
Expresado en quetzales

Tortillería	Producto 1		Producto 2		Producto 3	
Leopon	Grande	Q11.25	Mediana	Q10.50	Pequeña	Q9.25
Superior			Mediana	Q10.85	Pequeña	Q9.47
Anager			Mediana	Q11.00	Pequeña	Q9.50
La Super Tortilla			Mediana	Q10.90	Pequeña	Q9.30

Expresado en dólares americanos

Tortillería	Producto 1		Producto 2		Producto 3	
Leopon	Grande	\$1.46	Mediana	\$1.36	Pequeña	\$1.21
Superior			Mediana	\$1.41	Pequeña	\$1.23
Anager			Mediana	\$1.43	Pequeña	\$1.24
La Super Tortilla			Mediana	\$1.42	Pequeña	\$1.21

Fuente: Dato proporcionado por cada restaurante

Promoción

Solo existe registro de dos sitios web, que corresponden a Tortillería Leopon y Tortillería Superior.

No existe una estrategia de promoción en medios, más que la información que se proporciona en los sitios web antes mencionados y algunos registros en directorios nacionales.

2.4 Perfil del consumidor de tortillas de maíz

Principalmente el que corresponde a aquellos que las consumen con los platillos mexicanos de los restaurantes en estudio.

Son personas del género masculino o femenino que oscilan un rango de edades desde los 7 años hasta aproximadamente los 68 años. A partir de la clase social media-baja hasta la alta, son habitantes de la Ciudad de Guatemala y turistas, a quienes les gusta compartir en familia y con amigos los exquisitos platillos de comida mexicana.

2.5 Condiciones y requisitos legales para exportar tortillas de maiz

Para exportar tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala, la empresa Tortillas Quina debe completar ciertos pasos y requisitos de ley. Por tratarse de alimentos, se agregan algunos requisitos sanitarios extras.

De manera interna, debe completar los requisitos que a continuación se muestran.

Cuadro 18. Requisitos para poder exportar

Requisito	Status
Permiso de Funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública	✓
Definición del Producto	✓
Definición del Marca o Línea de Producto	✓

Registro Sanitario del Producto a Exportar	✓
Definición de Segmento o nicho de mercado	✓
Definición de encargado principal de la actividad exportadora	✓
Chequeo de imagen corporativa	En proceso
Cotización de Transporte de acuerdo a incoterms	x
Determinación de precio de exportación	En proceso
Producto adecuado para ser exportado	✓
Empaque adecuado del producto	X

Fuente: PROESA

En este proceso, también debe reunir la documentación que se muestra en el cuadro 18.

Cuadro 19. Documentación requerida para poder exportar

Documento	Status
Registro de NIT de importador/exportador en el Ministerio de Hacienda y solicitud de autorización de facturas de exportación	x
Obtención de clasificación arancelaria	x
Registro en CENTREX/SICEX	x
Preparación de documentos previo a la exportación	x
Formulario Aduanero Único Centroamericano (cuando aplique)	x
Declaración de Mercancía (fuera del área centroamericana)	x
Permisos específicos de acuerdo al producto o país destino	x
Certificado de Origen	x
Factura comercial de exportación	x

Packing list(lista de empaque)	x
Manifiesto de carga/documento de transporte internacional (elaborado por proveedores de transporte)	x

Fuente: PROESA

La empresa tiene mucho trabajo en materia de aspectos legales que debe reunir para poder exportar. Es importante que inicie delegando a la persona que estará a cargo de la actividad exportadora, para que esta se encargue de completar la documentación legal y actividades internas que faltan.

2.6 Evaluación del producto a exportar

A través de la evaluación de un experto en la cocina, se procedió a hacer una prueba en el producto a exportar de la empresa Tortillas Quina, con el objetivo de determinar si su receta requiere algún grado de adaptación para el mercado de restaurantes de comida mexicana en la ciudad Guatemala.

Imagen 1: Chef realizando evaluación a tortillas de maíz Quina



Fuente: Tomada por el equipo de trabajo

La encargada de la prueba fue la chef Jazmín Quintanilla, actualmente propietaria de un restaurante de comida a la vista en la ciudad de Mejicanos, pero que dentro de su experiencia se encuentra el trabajo realizado en la ciudad de Guatemala, específicamente como jefe de cocina en el restaurante Tacontento. Estudió Administración de Empresas Gastronómicas en ITCA Fepade.

La prueba se dividió en dos partes y contempló la evaluación de nueve aspectos. La primera de ellas evaluaba su presentación y en esta se analizaron elementos como el empaque y el etiquetado. La segunda de ellas fue específicamente del producto, su sabor, textura, aroma, resistencia, higiene, duración, ingredientes. Luego de terminar cada prueba, el experto evaluó cada aspecto por una escala de satisfacción: i) excelente, ii) muy bueno, iii) Bueno, iv) requiere una mejora y v) se debe cambiar.

2.6.1 Presentación del producto

Empaque

Imagen 2: Empaque actual de Tortillas Quina



Fuente: Tomada por el equipo de trabajo

El empaque es apenas una bolsa de plástico con un cierre improvisado. Para exportar el producto esto debe ser cambiado. Es importante que el empaque tenga un cierre de seguridad y el material del mismo sea adecuado y contribuya a su conservación.

Imagen 2: Muestra del empaque de la competencia



Fuente: Tomada por el equipo de trabajo

Un buen empaque debe, además de envolver el producto, proteger su núcleo y facilitar su manipulación, transporte y almacenamiento.

Inicialmente, cuando se quita el “cierre de seguridad” la bolsa queda prácticamente destruida ya que es un material que se adhiere y si sobra producto ya no puede ser almacenado en la misma.

Etiquetado

La presentación actual carece de etiquetado. La mayor parte del tiempo el consumidor se guía tanto por distintivos de la marca como información del producto. La información nutricional está contemplada dentro de este aspecto y con la presentación actual no se le proporciona al consumidor este aspecto, que además es un requisito legal. Ambos requerimientos son indispensables al momento de exportarlo a la Ciudad de Guatemala.

Los ocho requisitos generales del etiquetado de alimentos que propone la FDA no se están cumpliendo. Ya que el empaque actual es únicamente una bolsa de plástico con cierre adhesivo.

Imagen 3: Referencia de manejo del contenido nutricional informativo

The diagram shows a Nutrition Facts label with various annotations. The label itself is as follows:

Nutrition Facts	
Serving Size 1 cup (226g)	
Servings Per Container 2	
Amount Per Serving	
Calories 250	Calories from Fat 110
% Daily Value*	
Total Fat 12g	18%
Saturated Fat 3g	15%
Trans Fat 3g	
Cholesterol 30mg	10%
Sodium 470mg	20%
Potassium 700mg	20%
Total Carbohydrate 31g	10%
Dietary Fiber 0g	0%
Sugars 5g	
Protein 5g	
Vitamin A 4%	Vitamin C 2%
Calcium 15%	Iron 4%
* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs.	
	Calories: 2,000 2,500
Total fat	Less than 65g 80g
Sat fat	Less than 20g 25g
Cholesterol	Less than 300mg 300mg
Sodium	Less than 2,400mg 2,400mg
Total Carbohydrate	300g 375g
Dietary Fiber	25g 30g

Annotations and requirements:

- Franklin Gothic Heavy or Helvetica Black, alineada a la derecha y a la izquierda, no menos de 13 puntos** (points to the title)
- Helvetica Regular de 8 puntos con interlineado de 1 punto** (points to the first line of the label)
- Linea de 3 puntos** (points to the first nutrient line)
- Helvetica Black de 8 puntos con interlineado de 4 puntos** (points to the nutrient lines)
- Linea de 1/4 de punto centrada entre los nutrientes (interlineado de 2 puntos arriba y de 2 puntos abajo)** (points to the line between Total Fat and Saturated Fat)
- Helvetica Regular de 8 puntos con interlineado de 4 puntos** (points to the line between Protein and Vitamins)
- Helvetica Regular de 8 puntos, interlineado de 4 puntos con viñetas de 10 puntos** (points to the vitamins section)
- Linea de 7 puntos** (points to the top of the label)
- Helvetica Black de 6 puntos** (points to the nutrient lines)
- Todas las etiquetas se incluyen en un recuadro de una línea de 1/2 punto dentro de una medida de texto de 3 puntos** (points to the label border)
- Linea de 1/4 de punto** (points to the line between Protein and Vitamins)
- La letra que aparece debajo de las vitaminas y los minerales (nota al pie) es de 6 puntos con un interlineado de 1 punto** (points to the footnote)

Fuente: Google images.

2.5.2 Prueba del producto

En esta parte el producto fue evaluado y obtuvo buenos resultados. Para dar su apreciación, el experto lo hace en base a una comparación entre el producto de la empresa Tortillas Quina y al que se utiliza en el restaurante Tacontento. Cuyo proveedor de tortillas es una empresa de la Ciudad de Guatemala.

Imagen 4: Chef realizando evaluación a tortillas de maíz Quina



Fuente: Tomada por el equipo de trabajo

Cuadro 20. Escala de evaluación de aspectos

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Requiere una mejora	Se debe cambiar
Sabor	x				
Textura		x			
Aroma		x			
Resistencia	x				
Higiene	x				
Período de duración		x			
Ingredientes		x			

Fuente: Evaluación proporcionada por el experto

Considerando lo anterior, el producto aún no está listo para ser exportado. Antes, la empresa debe contemplar un nuevo empaque que reúna los requisitos mínimos para ser transportado de un destino a otro y que se mantenga en óptimas condiciones. Asimismo debe crearse un diseño que muestre el respaldo de la marca y contenga la información nutricional de ley.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis General

Con los resultados obtenidos, se demostró que el proyecto de exportación de tortillas de maíz para comida mexicana, brindará como resultado un aumento de **X%** en la venta de dicho producto.

Hipótesis Específicas

- A través del Diagnóstico Potencial Exportador, se obtuvo una calificación de 68.90 puntos, lo cual representa que la exportación es una opción viable, ya que la empresa Tortillas Quina si cuenta con la capacidad requerida para poder exportar su producto hacia la ciudad de Guatemala.
- En la investigación de campo, se preguntó a los restaurantes guatemaltecos si estarían dispuestos a cambiar de proveedor si éste les ofrece una buena propuesta, obteniendo como resultado que el 100% de los entrevistados respondieron afirmativamente. Con ello se pudo comprobar que los restaurantes de comida mexicana en la Ciudad de Guatemala si demandan nuevos proveedores de tortillas de maíz.
- Por medio de la investigación de la competencia, se determinó que los proveedores de tortillas para comida mexicana en Guatemala, ofrecen productos bastante similares a los que produce Tortillas Quina. No hay muchos competidores en el mercado ni restricciones que no se puedan

cumplir. En cuanto a los precios, son más bajos los de Tortillas Quina, al igual que los costos. Esto permite negociar con la variable precio y ofrecerle un precio más bajo que el de la competencia.

- A través de la evaluación de la chef Jazmín Quintanilla y las pruebas realizadas a consumidores guatemaltecos, se comprobó que las tortillas de maíz que distribuye Tortillas Quina, son consideradas por ellos como excelentes, de buena calidad, sabor y resistencia. Sin embargo, se detectó que el empaque necesita de ciertas modificaciones para poder ser comercializado en Guatemala, debido a los requisitos legales y también para ser más atractivo al consumidor.

CONCLUSIONES

- Los restaurantes de comida mexicana en la Ciudad de Guatemala, en promedio hacen pedidos cada dos o tres días. Para sus proveedores nacionales esto no representa un problema, pues ya se encuentran en la zona; pero para la empresa Tortillas Quina sí, ya que debe considerar este reducido tiempo, no solo en su plan de producción, también debe estar muy bien contemplado al momento del traslado del producto.
- En un día normal el consumo de tortillas de maíz es bastante alto, van desde las 700 hasta 2,000 tortillas. Esto se debe a que en la Ciudad de Guatemala se acostumbra a poner doble o incluso hasta una tercera tortilla. Esto se da a partir de que las tortillas de maíz actuales tienen poca resistencia. Una de las fortalezas de las tortillas de maíz de la empresa Tortillas Quina, es en esencia la resistencia de la misma. Exponer esta condición a los restaurantes como una forma de ahorro en costos podría representar una buena estrategia para lograr cerrar un negocio.

- Para lograr que las tortillas de maíz sean aceptadas deben cumplir con las características de frescura, buen sabor y resistencia. La resistencia fue un aspecto muy seleccionado, aunque en la práctica los proveedores nacionales no le han tomado relevancia. Lo anterior implicaría que los restaurantes están evaluando opciones en las que ya no deban usar tantas tortillas en cada orden.
- La empresa debe tomar muy en cuenta el orden de prioridad de aspectos buscados en las tortillas de maíz. En primer lugar el precio y siguiendo un orden descendente, puntualidad en la entrega del pedido, le sigue un aspecto muy subjetivo que corresponde a la confianza que el proveedor proporciona y finalmente el empaque y la presentación. Aunque este último no es tan evaluado por los restaurantes de comida mexicana, si es necesario que cumpla los requisitos de ley para que un producto de alimentos pueda ser exportado.
- El 65% de los restaurantes cuenta con un solo proveedor de tortillas de maíz, lo cual representa un reto mayor para la empresa Tortillas Quina, al competir con el proveedor actual, pero también es una oportunidad ya que el mercado no se encuentra muy saturado. Tortillería Leopon encabeza la lista de proveedores, seguido por Tortillería Superior, La Super Tortilla y finalmente Tortillería Anager. La distribución de tortillas de maíz entre los restaurantes seleccionados se centra en estos cuatro proveedores.
- El rango de precios de tortillas de maíz, en la mayoría de los restaurantes de comida mexicana va desde los Q8.00 hasta los Q10.00, expresado en dólares esto representa un rango de \$1.04 - \$1.30 y corresponde a un 85% de elección. Esto indica que la presentación más vendida por los proveedores es la “pequeña” utilizada principalmente para la elaboración de tacos.

- Aunque los restaurantes mantienen un buen grado de satisfacción respecto a sus proveedores, el 100% de ellos estaría dispuesto a cambiarse si un nuevo proveedor hace una mejor propuesta.
- La competencia en la Ciudad de Guatemala está bien establecida, con precios muy competitivos entre ellos y aunque cuentan con pocos puntos de venta siguen una tendencia a seguir creciendo.
- En lo que concierne a requerimientos generales y documentación legal requerida para iniciar la exportación, la empresa se encuentra en aproximadamente un 27% de avance en el proceso. Aún debe trabajar ese 73% restante y que pueda estar solvente en cuanto a condiciones y requisitos legales que le permitan exportar.
- El producto se adapta a las necesidades que demanda el mercado en la Ciudad de Guatemala, sin embargo el empaque y todo que representa debe ser trabajado, ya que el actual no reúne los requisitos legales para poder ser exportado.

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que los restaurantes de comida mexicana esperan en promedio dos o tres días para recibir sus pedidos, la empresa debe evaluar muy bien el canal que elegirá para llevar su producto a la Ciudad de Guatemala. La opción más conveniente es hacerlo por medio de un distribuidor local, es decir, simplemente exportar el producto y que el distribuidor se encargue del resto. Esta opción no solo es la más sencilla, muchas veces es la más acertada para empresas pequeñas que quieren incursionar en nuevos mercados.

- La empresa puede utilizar como recurso la resistencia de sus productos y dejarles claro que con solo este cambio, pueden sufrir reducciones considerables en sus costos.
- La propuesta de servicios que proponga la empresa Tortillas Quina debe considerar precios competitivos, tiempos flexibles en entrega de pedidos y la esperanza de un vínculo más cercano, en el sentido que no solo se convierte en su proveedor de tortillas de maíz, sino que ahora se vuelve un socio comercial que le permite atender a sus clientes como se debe y con la calidad que ellos esperan.
- Considerando que un 85% de las compras de tortillas de maíz se concentran en la presentación pequeña, que es usada para elaborar tacos, la empresa puede hacer directamente una oferta que sea muy atractiva y tratar de llegarle a los restaurantes de esta forma, dejando claro mayores beneficios en comparación a las que ofrecería la competencia.
- La empresa debe apostarle a ser más competitiva que su competencia actual. Puede lograrlo a través de una estrategia de precios de penetración, pues es muy importante ganar una posición en ese mercado; aunque, debe tener en cuenta que según el comportamiento del mercado, esto podría representar pérdidas durante algún cierto periodo. En la investigación, el precio fue una variable que destacó, los restaurantes toman muy en cuenta este aspecto al momento de elegir sus proveedores.
- Es importante que la empresa seleccione a la persona que estará a cargo de la actividad exportadora y delegarle actividades que le permitan quedar solvente en cuanto a las condiciones y requisitos que la ley demanda. Esta persona deberá apoyarse de instituciones como Proesa y

Coexport, cuya función es brindar apoyo a empresas que han decidido internacionalizarse.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN DE TORTILLAS DE MAÍZ A LA CIUDAD DE GUATEMALA.

I. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- Identificar las acciones a ejecutar para la exportación de las tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala.

Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos legales que regulan la exportación de tortillas de maíz al mercado de Guatemala.
- Establecer las condiciones administrativo – internas a las que se debe someter la empresa para poder exportar tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala.
- Definir las acciones de marketing en la exportación de tortillas de maíz para que sean adaptables a las exigencias en el mercado de la Ciudad de Guatemala.
- Determinar la inversión económica y el retorno de la misma, que implica un plan de exportación de tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala, para un año.

3.1 Condiciones de la empresa y el mercado

Se sometió a la empresa Tortillas Quina a una evaluación de su capacidad exportadora, con la cual obtuvo una nota de 68.90 puntos, que la ubicó como “en buena vía para iniciarse en la actividad exportadora”, sin embargo, aún no está en óptimas condiciones para ejecutar la actividad, antes, debe corregir algunos elementos de carácter administrativo; al mismo tiempo, deberá someterse a la legislación del país de destino que regula la exportación de su producto y finalmente, debe trabajar elementos mercadológicos para que el producto sea adaptable a las exigencias que este mercado demanda.

La empresa cuenta con un gran potencial para seguir creciendo en su industria. Con los clientes actuales, cubre un 60% de su capacidad productiva, aún existe un 40% del mismo, que debe ser explotado. La implementación de procesos más industriales como la adquisición de maquinarias para la elaboración de sus productos le ha permitido no solo mantenerse estable, sino también crecer.

El mercado de destino elegido, es la Ciudad de Guatemala y las tortillas de maíz se consideran fundamentales en todos los platillos de comida mexicana, además, están ligadas a acompañar a la comida tradicional guatemalteca.

En la actualidad, las familias demandan una tortilla con sabor natural y las empresas fabricantes de tortillas a gran escala no lo brindan. Por el contrario, Tortillas Quina sí enfoca sus esfuerzos en lograr esta exigencia, lo que le da una gran ventaja competitiva frente a los demás productores de la misma.

En la investigación de mercado, se encontraron 21 clientes potenciales de las tortillas de maíz, que están dispuestos a cambiar de proveedor si este cumple sus exigencias, en las que sobresalen aspectos referentes a la calidad del producto, los tiempos de entrega y las condiciones de precios.

A través del análisis de un experto, se determinó que en temas de sabor, consistencia e ingredientes, el producto, no requiere ser adaptado, pues en términos generales es muy parecido al de la competencia.

Los beneficios de exportar al mercado guatemalteco son diversos, los principales son su cercanía con el mercado de origen de Tortillas Quina, la apertura comercial con el país y su gran similitud gastronómica.

En la alimentación de las familias guatemaltecas no pueden faltar las tortillas de maíz; y específicamente, el rubro de la comida mexicana, es un mercado en crecimiento.

En la Ciudad de Guatemala, un 55% de los restaurantes ocupan entre 1,500 y 2,000 tortillas de maíz antes de hacer un nuevo pedido y generalmente los hacen cada tres días.

Finalmente, una gran ventaja es el precio, ya que las condiciones del mercado en la Ciudad de Guatemala permiten que la empresa Tortillas Quina, base su estrategia de entrada en precios de penetración y por lo tanto estaría ganado una participación en el mercado más rápida y eficaz, es decir, lograría atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas podría reducir los costos de producción, y permitiría a la empresa bajar aún más sus precios. Aunque para el caso de Tortillas Quina, ya existe una brecha entre sus precios y los de su competencia, lo cual solo representa un punto también a favor de su exportación hacia este mercado.

3.2 Aspectos legales

En la elaboración de un plan de exportación, se contribuye con el Principio de Transparencia en las operaciones de comercio exterior y todos los usuarios de

las aduanas al estar mejor informados de los regímenes y formalidades del despacho, pueden hacer eficientes los trámites, interactuar directamente con la misma y contribuir de esta manera a garantizar una prestación de servicios que satisfaga sus expectativas y las de las autoridades aduaneras, teniendo en cuenta siempre a la dinámica de facilitación y control del comercio internacional de mercaderías.

Tortillas Quina debe completar una serie de pasos de índole legal para llevar sus tortillas de maíz hasta el mercado de Guatemala. SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior) proporciona una tabla con los principales trámites a realizar y el tiempo de espera que conlleva cada paso.

CENPROMYPE (Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa) también propone una guía que debe cumplirse en este proceso; aunque algunos de estos requisitos legales ya se cumplieron por la empresa, debe obtener los documentos restantes.

Cuadro 21: Requisitos Generales para el registro del exportador.

Documento	Institución donde se gestiona
Carnet de contribuyente del IVA	Ministerio de Hacienda
NIT de Exportador	Ministerio de Hacienda
Escritura de Constitución (persona jurídica)	Centro Nacional de Registros

Fuente: Guía de exportación de CENPROMYPE

Los requisitos que se muestran en el cuadro 20, ya han sido completados por la empresa Tortillas Quina, es decir, ya cuenta con esos documentos para comenzar su proceso de exportación, no obstante, existen una serie de procedimientos y permisos especiales que deben obtenerse para poder operar como exportador.

Cuadro 22: Requisitos específicos para el registro del exportador.

Requerimiento/Permiso	Institución
Permiso de funcionamiento: para empresa procesadora, empacadora, almacenadora o comercializadora de alimentos	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
Registro Sanitario del producto: Requerido para productos elaborados, empacados o distribuidos a nivel nacional o en el exterior	
Registro de Marca: (Opcional, sin embargo, recomendable para evitar problemas legales)	Centro Nacional de Registros.

Fuente: Guía de exportación de CENPROMYPE

En el cuadro 21 se detalla una serie de permisos que debe completar la empresa ante las instituciones que regulan el comercio y los impuestos, luego debe inscribirse en la oficina del Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones para obtener el código de exportador, dicho código se utilizará en los procesos de exportación que se ejecutaran.

Como parte del proceso de inscripción para poder exportar, también deben obtenerse otros documentos

Figura 5: Proceso de inscripción para exportar.



Fuente: Guía de exportación de CENPROMYPE.

En la figura 5 se muestra otra serie de pasos que la empresa debe completar, la clasificación arancelaria es el número con el que se reconoce el producto a nivel internacional, registrarse como exportador conlleva una serie de pasos rápidos con documentación que la empresa ya posee, también debe generar la factura de exportación y finalmente, se debe completar el formulario 940-941 en el Ministerio de Hacienda; una vez listo, se solicitará la factura de exportación, para darle cumplimiento al art 107, inciso 3 del Código Tributario.

Cuadro 23: Tiempo de duración de los trámites.

Tipo de Trámite	En CIEX El Salvador	Vía Internet mediante el SICEX
	Duración	Duración
Registro de Exportador	4 horas	El trámite se hace en Oficinas del CIEX El Salvador.
Autorización de Declaración de Mercancías o Formulario Aduanero Centroamericano	1 hora	Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.
Autorización de Certificados Fitosanitario y Zoosanitario 1/	de La autorización de estos documentos se incluye dentro de los 60 minutos	Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.

Autorización de la Dirección General de Aduanas (DGA) - Teledespacho, de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de Guatemala, de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) de Honduras y la Dirección General de Aduanas de Nicaragua (DGA) cuando corresponda.	que dura el trámite de la Declaración de Mercancías y/o Formulario Aduanero Centroamericano.	Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.
--	--	---

1/ Se autorizan cuando la naturaleza del producto o el país de destino lo requieren.

Fuente: SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior)

A continuación se muestra el costo de los trámites que deberá cancelar la empresa para dar cumplimiento los requisitos legales.

Cuadro 24: Tabla de los precios de los trámites.

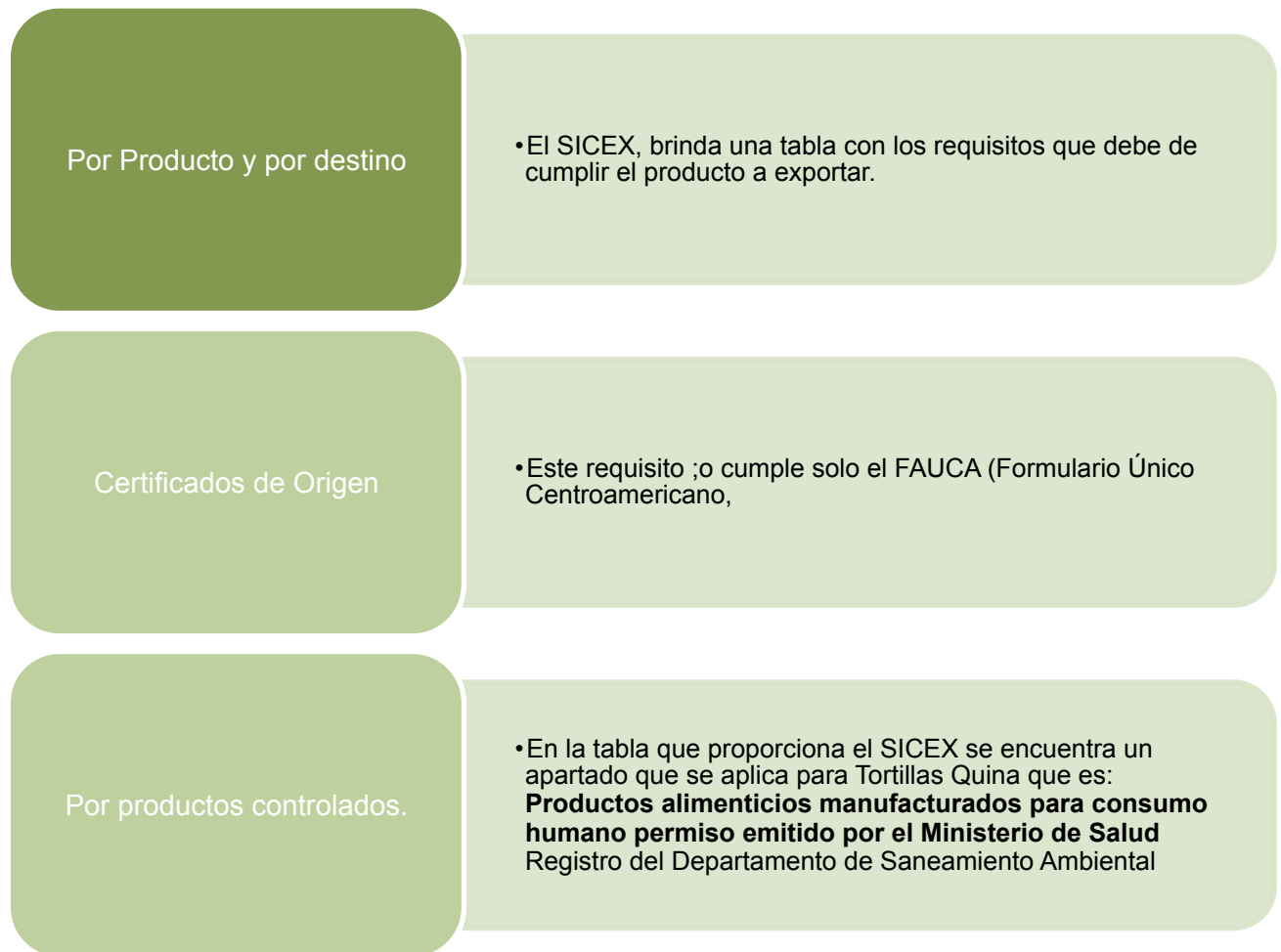
Tipo de Trámite	Precio en Dólares
Registro de Exportador	El exportador no paga por este trámite.
Autorización de Declaración de Mercancías o Formulario Aduanero Centroamericano	US\$6.00* + 13% IVA** (por cada operación)
Estadísticas Especiales	\$1.00 + 13% IVA** (por página)
Autorización de Certificados de Origen (SGP, ALADI, CIEX-BCR), los Tratados de Libre Comercio vigentes y Acuerdos de Alcance Parcial.	SIN COSTO
Transmisión y registro en el Sistema de la Dirección General de la Renta de Aduana en El Salvador.	SIN COSTO

Transmisión y registro en los Sistemas de las aduanas de Guatemala, Honduras y Nicaragua	SIN COSTO
Control de Cuotas de Exportación	SIN COSTO
Emisión de Certificados fitosanitarios y zoosanitarios de exportación y reexportación por vía terrestre o aérea, por cada 10,000 kgs. o fracción	US\$5.71 + IVA** por cada 10,000 kgs. o fracción***
Inspección no Instructiva	US\$18.00 incluye IVA

Fuente: SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior)

Verificar los requisitos involucra tres diferentes áreas: por producto, certificados de origen y los productos controlados.

Figura 6: Esquema de verificación de requisitos



Fuente: SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior)

Otros requisitos

Es indispensable obtener una solicitud de autorización de exportación, este proceso se puede realizar de dos formas: vía internet y en las Oficinas del Centro de Trámites de Importación y Exportación (CIEX). Los documentos que la empresa necesita son:

1. Solicitud de exportación.
2. Una fotocopia de Factura de Exportación los valores deben ir en dólares.
3. Fotocopia de permiso del ministerio de salud pública.

Ya que la exportación es a Guatemala, un país centroamericano, se debe obtener un Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA) que es emitido por el CIEX, posteriormente, el formulario se enviará vía electrónica a la Dirección General de Aduanas.

En cuanto a las normas de etiquetado en los productos, estos deben cumplir con ciertas exigencias, que tienen que ver con la información que se le provee al cliente, este debe contener aspectos como el valor nutricional, fecha de vencimiento, código QR, ingredientes y otros distintivos específicos de la marca que ya quedan a decisión de la empresa; es importante que a través de este se transmita el compromiso de la calidad de las tortillas.

En el tema de transporte y los costos en los que se deben incurrir, tomando como base la guía práctica “Cómo exportar a Centroamérica y República Dominicana” que propone CEMPROMYPE, se debe contratar a una empresa del transporte y el acuerdo de precios se establecerá entre ambas partes. Un medio terrestre hacia los diferentes países de la región centroamericana varía de acuerdo a la distancia así como a la capacidad de negociación que tenga el exportador con el transportista. La Cámara de Transportistas Centroamericanos (CATRANSCA) recomienda a los transportistas el cobro de US\$1.95 por kilómetro lo que sirve de referencia para la estimación de costos.

Impuestos

En El Salvador, el impuesto al consumo es el IVA. Para el caso de las exportaciones se contempla una exoneración de tal impuesto. En adición a lo anterior, pueden deducirse los créditos por los costos y gastos incurridos para exportar. Eso quiere decir que el productor/exportador no carga con el IVA que pagó por adquirir bienes intermedios (materia prima) y otros.

Clasificación arancelaria

Un sistema de clasificación de mercancías objeto de comercio internacional; el segundo, para designar al código utilizado en una operación de importación o de exportación mediante el que las autoridades asignan y los usuarios conocen los impuestos, derechos, regulaciones no arancelarias, etc.

Cuadro 25: Datos generales arancelarios

Inciso Arancelario N	10059020
Capitulo	CEREALES
Partida	MAIZ
Sub Partida	- Los demas:
Inciso Arancelario	- - Maiz amarillo
Vigencia	Desde 01/01/016 Hasta

Fuente: Dirección General de Aduanas El Salvador

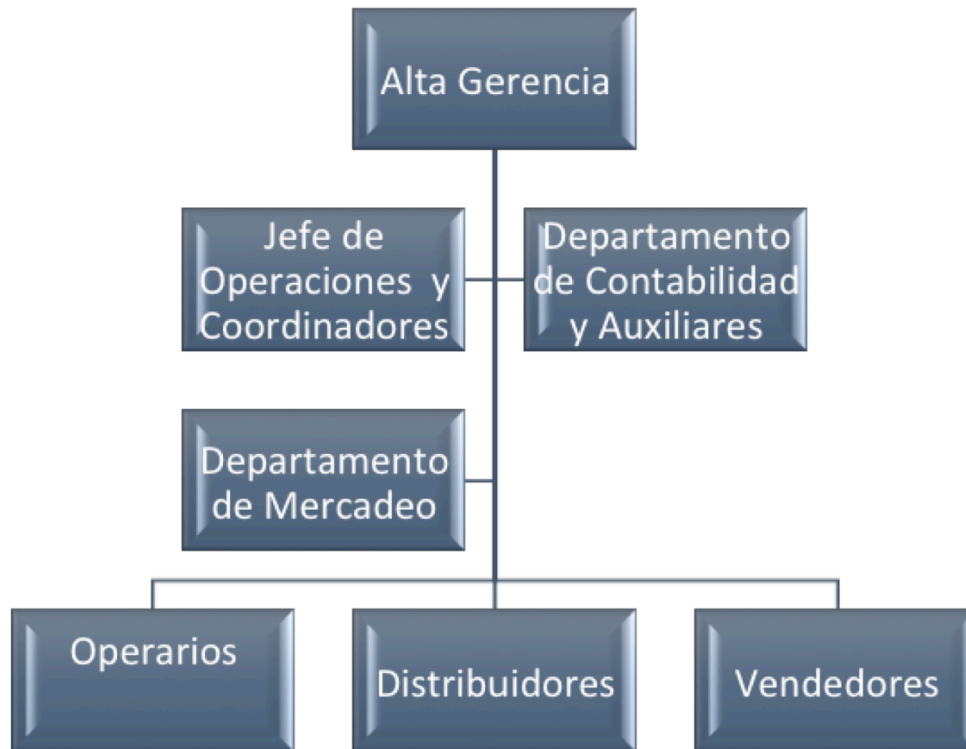
3.3 Condiciones administrativas de la empresa

Tortillas Quina, es una empresa que cuenta con alrededor de 36 años de experiencia en la producción y venta de tortillas de maíz y harina; teniendo como clientes tanto consumidores finales como industriales, con operaciones únicamente en El Salvador.

En un nivel interno, la empresa cuenta con alta capacidad productiva, su volumen de producción va desde las 22,450 a 335,500 tortillas de maíz al mes, considerando que estos datos toman en cuenta todos los tamaños de tortillas de maíz que ofrece la empresa. Lo anterior, representa el 60% de su capacidad productiva.

La empresa cuenta con una estructura organizacional corta y bien definida, como se muestra en la figura 7.

Figura 7: Estructura organizacional actual de Tortillas Quina



Fuente: Tortillas Quina

Cada jefe y personal operativo tienen muy claras sus funciones, responsabilidades, procedimientos, políticas y sobre todo objetivos. Las decisiones importantes son tomadas por los altos directivos con participación del personal.

Para la actividad que desarrolla actualmente, esta estructura responde correctamente a las tareas que surgen en el día a día.

Sin embargo, el análisis de la capacidad exportadora proporcionó información muy importante sobre los procesos actuales de la empresa, mismos que deben ser corregidos para poder hacerle frente a la actividad.

La dedicación operativa internacional es sumamente importante en este nuevo objetivo que la empresa se ha planteado, aunque su actividad responde correctamente, esto solo aplica para su mercado actual. A través del análisis de la capacidad exportadora, con el sistema AFIS, se encontraron algunas áreas débiles de la empresa, mismas que deben ser trabajadas para poder exportar sus productos a la Ciudad de Guatemala.

Recurso Humano

Inicialmente es importante dedicar esfuerzos a la actividad exportadora, un área que nunca ha tenido relevancia ni presencia dentro de la empresa. En ese sentido es muy importante contar con recurso humano que esté capacitado para realizar de la mejor manera dicha actividad. Las actividades que se realicen en esta área deben estar a cargo de personas conocedoras del tema y contar con experiencia en el rubro. La empresa debe abrir un puesto totalmente nuevo, pero sumamente funcional para lograr los objetivos del plan.

Cuadro 26: Propuesta de perfil de contratación

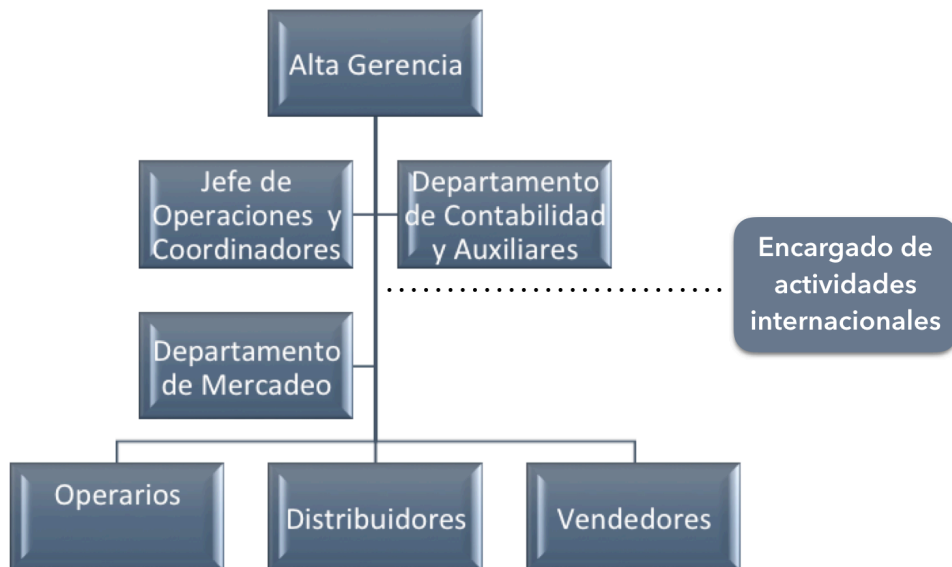
Cargo	Perfil	Conocimientos	Tareas y Responsabilidades
Operador logístico aduanero	Con estudios comprobados de comercio internacional. Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares	-Contacto con clientes -Legislación internacional -Capacidad -Instalaciones -Mano de obra -Subcontratación -Tecnología -Inventarios -Precio de Exportación -Logística internacional -Requisitos formales para exportar/importar -Barreras arancelarias y no arancelarias -Cotizaciones (INCOTERMS) -Contratos, formas de	Encargado de toda la logística de exportación

pago, negociaciones
-Envase/embalaje
-Seguros
-Promoción
-Distribución
-Actividades de desarrollo del mercado
-Contactos en el extranjero

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

En ese sentido, la estructura organizacional actual, sufre cambios, tal y como se muestra en la figura 8. Además se deberá reforzar el personal de producción y distribución para poder llevar a cabo las actividades internacionales.

Figura 8: Nueva estructura organizacional de Tortillas Quina



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

Producción

Actualmente, la capacidad productiva de la empresa Tortillas Quina le permite incursionar en un nuevo mercado, sin tener que invertir en procesos y maquinaria extra. Teniendo en cuenta que la demanda extra de tortillas de maíz que sugiera esta incursión le permitirán maximizar su producción.

A medida que la producción aumente, deberá invertir en más materia prima y determinar si los proveedores actuales cuentan con la capacidad de respuesta o debe buscar nuevos.

Según estimaciones de la empresa, se calcula un incremento del 10% en el primer trimestre, lo cual llevará a la empresa a hacer uso del 70% de su capacidad productiva.

Proveedores

Los proveedores actuales de la empresa tienen un gran poder de negociación, lo cual representa una amenaza, teniendo en cuenta que las condiciones no serán tan favorables para la empresa. En ese sentido debe diversificar las fuentes de recursos, evaluando otras ofertas de proveedores para reducir su dependencia.

Molsa, quien en la actualidad provee el 60% de materias primas, seguirá siendo uno de los principales proveedores.

Durango, Distribuidora Gómez y Casa Ganuza se unen a la lista de proveedores de la principal materia prima de Tortillas Quina, que es la harina. Dichas marcas pertenecen a empresas más pequeñas, con las cuales se podrá tener un mejor poder de negociación.

Se negociará con las empresas proveedoras los términos y condiciones de pago, procurando extender los plazos lo más posible para mantener liquidez y poder invertir en el proyecto de exportación, dando tiempo a Tortillas Quina para poder recuperar la inversión a través de las ventas y tener capacidad de respuesta ante sus responsabilidades financieras.

Figura 9: Pilares que deben respaldar la negociación con proveedores



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

3.4 Acciones mercadológicas

Marca

Desde sus inicios, la empresa ha utilizado el mismo logotipo y aunque no está integrado en los empaques actuales, sí se toma en cuenta como revestimiento en los kioscos.

Imagen 5: Logotipo y aplicación actual.



Fuente: Tomadas por el equipo de trabajo

Construir e iterar una identidad visual es fundamental para una marca, es por eso que la empresa actualmente trabaja una nueva versión de su logotipo que refleje los valores con los que se quiere posicionar ante sus clientes.

Imagen 6: Propuesta_001 del nuevo logotipo.



Fuente: Tortillas Quina

Imagen 7: Comparación de logos



Fuente: Tortillas Quina

Con respecto al nuevo logo, visualmente, es totalmente diferente al anterior, sin embargo, al someterlo a un análisis de percepción, se ha catalogado con una personalidad más fresca, amigable y muy acorde al producto que representa.

Esta nueva imagen, va acompañado de otras piezas gráficas que ayudarán a su comunicación.

Imagen 8: Pieza gráfica informativa



Fuente: Tortillas Quina

Producto

Objetivo: determinar los cambios que sufrirá el producto total para que sea adecuado al mercado de Guatemala y se pueda exportar.

Este apartado involucra diferentes aspectos que deben ser tomados en cuenta, desde la elección de entre una gran gama de productos, la calidad,

características, marca, envase, tamaños, servicios, garantías hasta las devoluciones

El producto a exportar son tortillas de maíz para la elaboración de comida mexicana. Presentación grande, mediana y pequeña. Aunque este mercado, demanda principalmente la presentación pequeña pues se utiliza para la elaboración de tacos.

Imagen 9: Empaque actual de la empresa



Fuente: Tomada por el equipo de trabajo.

El contenido, o producto que es consumido cumple con las especificaciones que demanda el mercado de Guatemala, esto se refiere al sabor, calidad, textura y características. Sin embargo, el empaque no cumple los requisitos legales que dictan las leyes comerciales para poder ser exportado hacia otro país. Es importante hacer un rediseño completo del mismo y que este contenga los requisitos mínimos de ley.

Inicialmente, el empaque debe contar con la capacidad de resguardar el producto y que este conserve sus propiedades hasta el momento de ser

consumido. Debe proporcionar toda la información para el conocimiento del cliente, es decir, valor nutricional, fecha de vencimiento, ingredientes, restricciones, contenido neto, tomando en cuenta que son factores que afectan la decisión de compra.

Finalmente, puede asignar un espacio dentro de este empaque para información de contacto de la empresa, pues representa información útil para clientes potenciales.

En ese sentido, el nuevo empaque debe lograr cubrir los siguientes elementos:

1. Material adecuado y resistente al producto
2. Información del producto
3. Información de la empresa

Imagen 10: Prototipo de bolsa que resguardará el producto



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

En la imagen 10 se muestra un prototipo de bolsa que cuenta con dos elementos importantes, la primera es la propuesta de un sello de seguridad y la segunda, la promesa de un material resistente que permita resguardar el producto. Tortillas

Quina, debe dedicar esfuerzos a la elaboración de un nuevo empaque que cumpla los tres elementos que anteriormente se definieron.

Imagen 11: Propuesta de diseño frontal del nuevo empaque



Fuente: Elaboración del grupo de trabajo

Imagen 12: Diseño trasero del nuevo empaque



Fuente: Elaboración del grupo de trabajo

En las imágenes anteriores se muestran dos propuestas visuales, de cómo podría verse el nuevo empaque.

En primer lugar, lo importante de esta propuesta es que integra tanto el contenido informativo de la empresa como el que corresponde al producto.

La propuesta se compone también de elementos gráficos que refuerzan valores importantes para la marca; entre estos podemos mencionar detalles y colores propios de México, para dar realce a su slogan. El empaque, en su parte frontal cuenta con un área transparente que permite que el producto pueda ser apreciado.

Imagen 13: Prototipo del nuevo empaque



Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.

Finalmente, este empaque debe ser adaptado para las tres diferentes presentaciones: grande, mediana y pequeña en las condiciones que a continuación se muestran.

Cuadro 27: Especificaciones técnicas de las presentaciones

	Contenido Neto	Medidas
Tortillas pequeña	310 gramos	19 cms de largo x 19 cms de ancho
Tortillas mediana	350 gramos	24 cms de largo x 24 cms de ancho
Tortillas Grande	400 gramos	27 cms de largo x 27cms de ancho

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo

Precio

Objetivo: establecer la estrategia adecuada de precios para cada presentación de las tortillas de maíz.

Es importante una estrategia de precios de penetración para ingresar en el mercado de la Ciudad de Guatemala. En el punto de partida, para la empresa Tortillas Quina no se buscan objetivos financieros, el propósito es fijar niveles de precios más bajos para conseguir una rápida participación en este mercado.

Lo anterior puede representar que el producto se venderá con pérdida durante cierto periodo, pero finalmente, es una estrategia eficaz cuando se lanzan nuevos productos que no son suficientemente innovadores.

En la investigación se determinó que el rango de precios por cada 15 tortillas de maíz que los restaurantes de comida mexicana pagan va desde los \$1.34 hasta los \$1.80, aproximadamente. Este valor depende de la presentación que se adquiera.

Cuadro 28: Precios actuales de las tortillas de maíz de Tortillas Quina

Tipo de tortilla	Precio por cada 25 unidades
Tortilla de Maíz amarilla pequeña	\$1.32
Tortilla de Maíz amarilla mediana	\$1.48
Tortilla de Maíz amarilla grande	\$1.56

Fuente: Resultados del último trimestre de la empresa Tortillas Quina

Cuadro 29: Precios promedios de los competidores en Guatemala

Tipo de tortilla	Precio por cada 15 unidades
Tortilla de Maíz amarilla pequeña	\$1.22
Tortilla de Maíz amarilla mediana	\$1.41
Tortilla de Maíz amarilla grande	\$1.46

Fuente: Dato proporcionado por cada restaurante

Los costos de producción de Tortillas Quina son bajos y dejan un margen de 10 tortillas extras que se ofrecen a los clientes casi por el mismo precio que la competencia les ofrece únicamente 15 unidades. Esta brecha es positiva para la estrategia de precios de penetración.

En promedio, actualmente cada tortilla tiene un costo de \$0.09 centavos por la presentación pequeña, \$0.10 centavos por la presentación mediana y \$0.11 centavos por la presentación grande. En el cuadro 29 se muestran los precios que deben ser aplicados durante el primer año, dividido por trimestres. Para calcular este precio se tomó como base un costo por tortilla con una reducción de tres centavos, en cada presentación. Esto representa que los restaurantes estarían casi pagando el equivalente de 15 tortillas de la competencia por 25 unidades que les ofrecería Tortillas Quina. Para los siguientes trimestres se propone un aumento del 10% respectivamente.

Cuadro 30: Precios de penetración para el primer año

PRECIO POR CADA 25 UNIDADES					
	Precio actual	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Tortilla de Maíz amarilla pequeña	\$1.32	\$1.50	\$1.65	\$1.82	\$2.00
Tortilla de Maíz amarilla mediana	\$1.48	\$1.75	\$1.93	\$2.12	\$2.33
Tortilla de Maíz amarilla grande	\$1.56	\$2.00	\$2.20	\$2.42	\$2.66

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Promoción

Objetivo: definir la promoción de entrada al mercado en la Ciudad de Guatemala

Inicialmente el contacto con los 21 restaurantes será responsabilidad de la nueva persona que se contratará.

Aprovechando la brecha de precios entre Tortillas Quina y su competencia, se usará una promoción enfocada en el ahorro. Recordando que los costos de 25 Tortillas Quina son parecidos a los de 15 tortillas de los productores en la Ciudad de Guatemala.

La promoción consiste en resaltar el 40% extra en producto que reciben por casi el mismo precio.



Esta promoción debe estar incluida en el empaque y solo tendrá vigencia los primeros dos trimestres, ya que a partir del tercero, los precios empiezan a acercarse a los de su competencia.

Al mismo tiempo del lanzamiento de esta promoción y el contacto con los restaurantes, se optimizarán los medios digitales que tiene la empresa con el objetivo de tener presencia y respaldo a la marca ya que es muy común que el primer medio de información de los clientes sean precisamente estos. Al mismo tiempo, cuentan con la gran ventaja de poder hacer diferente tipo de contenido y segmentarlo justo para las audiencias correctas. Ya que la empresa no cuenta con un presupuesto grande y como ingresará con precios de penetración no puede incurrir en este costo. Los medios digitales son más económicos y generan muy buenos resultados. Para captar nuevos clientes y ser vistos por los actuales se destinará un presupuesto mensual de \$200 para pauta en facebook. Esta pauta será segmentada por zonas en las que se tiene presencia tanto a nivel nacional como en la Ciudad de Guatemala.

Imagen 14: Muestra del alcance potencial con la pauta en Facebook



Fuente: Facebook Ads

Cuadro 31: Inversión anual en pauta

PAUTA EN FACEBOOK	
INVERSIÓN ANUAL	\$2,400
Boost posts (construcción de awareness, promociones, nuevos productos, recetas, etc)	50%
Nuevos fans	25%
Atraer personas a sitio web	25%

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.

Plaza

Objetivo: seleccionar los medios o canales de distribución para las tortillas de maíz.

En este apartado se dan a conocer los medios de distribución o canales adecuados para que los nuevos clientes tengan acceso al producto que la empresa ofrece.

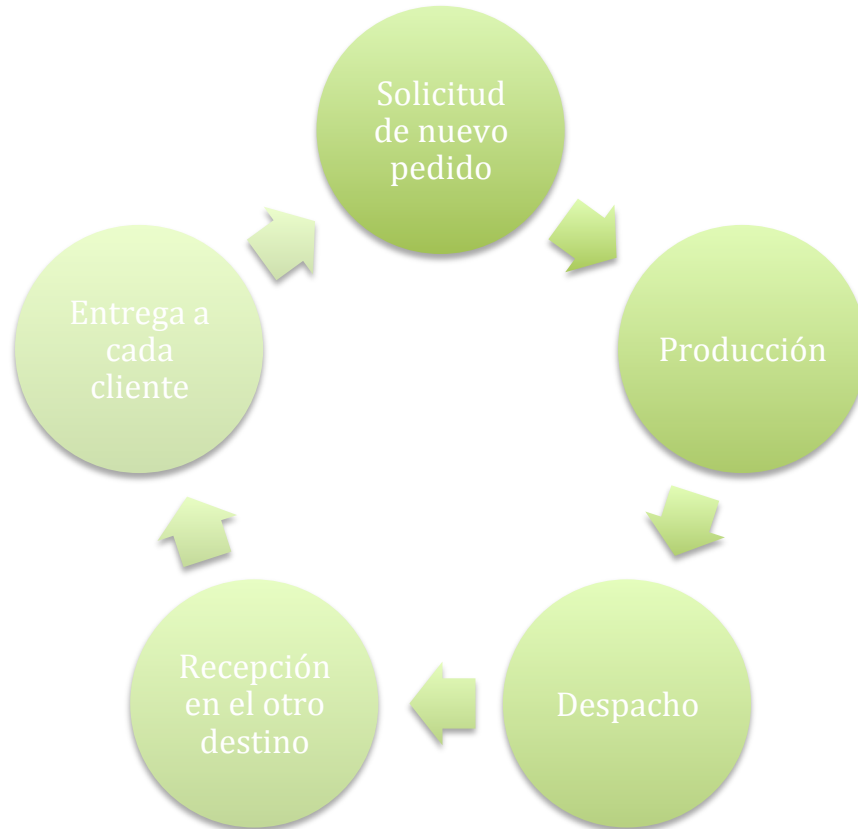
Canal: Distribución local

La cadena de distribución de tortillas Quina se llevará a cabo de la siguiente manera: se producirá en El Salvador, ya que la empresa tiene su planta y maquinaria en dicho país. Ahí se preparará el producto en cantidades y especificaciones según los envíos que se hagan al distribuidor local para abastecer a los diferentes restaurantes.

Seguidamente se despachará por tierra hacia la Ciudad de Guatemala, pasando por la frontera hasta llegar a la capital. Se tendrá que despachar el producto en camiones refrigerados para mantener las tortillas en buenas condiciones.

Al llegar a la capital, se despachará al distribuidor local de la Ciudad de Guatemala, el cual se encargará del paso final, que es entregar el pedido a los diferentes restaurantes.

Figura 10: Logística de la exportación



Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.

Tiempo requerido hasta la entrega al cliente

Desde el momento en que se recibe el pedido, hasta el momento de la entrega del producto al restaurante se considerará un período aproximado de tiempo entre los tres a cuatro días. Dicho proceso se llevará a cabo de la siguiente forma:

Cuadro 32: Tiempo de entrega de las tortillas de Quina a los restaurantes guatemaltecos.

		Día 1	Día 2	Día 3
Pedido	DOS DÍAS DE ANTICIPACIÓN			
Producción				
Despacho				
Transporte				
Entrega				

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.

Costos del transporte y tiempos de proceso

El precio del transporte terrestre hacia los diferentes países de la región centroamericana varía de acuerdo a la distancia así como a la capacidad de negociación que tenga el exportador con el transportista. La Cámara de Transportistas Centroamericanos (CATRANSCA) recomienda a los transportistas el cobro de US\$1.95 por kilómetro lo que sirve de referencia para la estimación de costos. El tiempo en tránsito incluyendo el día de carga y descarga desde San Salvador hacia Guatemala es el siguiente:

Cuadro 33: Estimación de costos de transporte terrestre a Guatemala

Ciudad	Tiempo estimado	Distancia (KM)	Costo de referencia
Guatemala	2-3 días	291	\$565.82

Fuente: Cámara de transportistas centroamericanos (CATRANSCA)

Los precios señalados anteriormente consisten en la modalidad de contenedor completo en carga seca. La empresa debe considerar que el precio de transporte de productos perecederos o que requieren refrigeración por lo general es superior debido a los costos adicionales del equipo y el combustible utilizado por el equipo enfriador. En el caso de que el volumen exportado no alcance para llenar el contenedor, el exportador puede utilizar la modalidad de transporte consolidado.

Distribuidor en la Ciudad de Guatemala

Existen diversas empresas en Guatemala, que se dedican a proveer el servicio de logística, distribución y almacenaje. Al mismo tiempo, cuentan con el control de inventarios, armado de pedidos, recepción de pedidos y validaciones, así como transporte y distribución local en toda la república de Guatemala.

Analizando las características del producto y las exigencias de los restaurantes de comida mexicana, se ha determinado como mejor opción a la empresa CENDIS para que se encargue de la distribución una vez el producto esté en territorio guatemalteco.

CENDIS, es una empresa orientada a este servicio y cuentan con más de 45 años de experiencia. La empresa, atiende a más de 2,500 clientes y son los principales distribuidores en el mercado de Guatemala.



Las principales razones por las que esta empresa es la opción más viable es porque está certificada por la CDC en su proceso de cadena de frío. Este punto es muy importante para la empresa Tortillas Quina, ya que el producto a exportar son tortillas de maíz que deben mantenerse refrigeradas para garantizar su conservación y buen estado.

Entre otras razones de peso, se encuentran aspectos como su administración, es moderna y eficiente para garantizar un servicio óptimo, su ubicación es estratégica y cuentan con amplias áreas de almacenaje, la cobertura que ofrecen es en toda la República de Guatemala y finalmente toman en cuenta el servicio al cliente al momento de hacer el trabajo.

Cadena de frío

CENDIS cumple con todos los procedimientos necesarios para la recepción, conservación, manejo y distribución de productos que requieran cadena de frío dentro de las temperaturas apropiadas, garantizando su capacidad inmunológica.

A la vez, CENDIS garantiza la trazabilidad, es decir, los procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer la historia, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos, a lo largo de la cadena de suministros, en un momento dado, generando evidencia documentada, tanto de sus cámaras frías como de sus contenedores de transporte, desde su punto de empaque hasta que lo recibe el consumidor final.

CENDIS utiliza software certificado de validación NIST de 3 puntos, que calcula automáticamente información estadística clave a partir de diversos archivos de datos, como valores de temperatura mínima, máxima, delta, la media aritmética y la desviación estándar.

Cuadro 34: Estimación de costos de transporte terrestre en la Ciudad de Guatemala

Ciudad	Entregas	Tiempo estimado	Costo de referencia
Ciudad de Guatemala	21 restaurantes	1-2 días	\$800 - \$1,200 al mes

Fuente: Centro Distribuidor (CENDIS)

Consideraciones especiales

Para garantizar el cumplimiento de las condiciones de la empresa y de los clientes, tanto en recepción de pedidos como en la generación de los mismos, se deben elaborar contratos entre las partes involucradas, que deben estar estructurados en base a cláusulas de responsabilidades para ser cumplidas a cabalidad.

Por ejemplo, Tortillas Quina, necesita al menos dos días de anticipación para una solicitud de pedido, este tiempo es suficiente para que pueda abastecerse de materias primas para poder iniciar su producción.

El tiempo de producción se toma en cuenta desde la solicitud de pedido por parte del restaurante hasta que está lista para ser despachada. El tiempo de elaboración de las tortillas de maíz es de un día, pero dependiendo la magnitud del pedido puede llegar a tomar hasta dos días.

Posterior a la producción solo queda el despacho y el transporte del pedido hacia el distribuidor local en Guatemala que finalizará el proceso, con la entrega final a cada restaurante de la Ciudad de Guatemala.

Lo anterior, solo es un panorama general de las condiciones que deben ser contempladas en dichos contratos.

3.5 Planificación de actividades

A continuación se detalla un cuadro resumen, el conjunto de actividades que la empresa debe completar para poder exportar sus tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala.

Cuadro 35: Flujo de actividades a realizar para la exportación

Proceso	Responsable	Tiempo estimado	Costo total
LEGALES			
Registro de exportador	Asistente administrativo Quina	4 horas	
Autorización de FAUCA	Asistente administrativo Quina	1 hora	
Autorización de Certificado Fitosanitario	Asistente administrativo Quina	30 minutos	\$29.71 + IVA
Autorización de la DGA Teledespacho, del SAT de Guatemala.	Asistente administrativo Quina	30 minutos	
Inspección no intrusiva	Ministerio de Hacienda		
ADMINISTRATIVAS			
Contratación del encargado de la actividad exportadora	Recursos Humanos Quina	Dos semanas para realizar entrevistas y elegir el perfil correcto	Sueldo mensual de \$800
Costos de producción (Materia prima – maquinaria)	Producción	Un año	Costo aproximado por unidad \$0.40 ctvs presentación pequeña \$0.45 ctvs presentación mediana \$0.50 ctvs presentación grande
MERCADOLÓGICAS			
Definir terminos de contratación con los restaurantes. Reuniones, viajes, llamadas, entre otras actividades para concreter los acuerdos.	Operador logístico aduanero	Dos meses	\$2,500
Producción del nuevo empaque para las tres presentaciones	Subcontratación de empresa	Tres semanas	Costo aproximado por unidad \$0.03 ctvs presentación pequeña \$0.05 ctvs presentación mediana \$0.06ctvs presentación grande

Contrato de transporte de las tortillas de maíz hasta la Ciudad de Guatemala.	Operador logístico aduanero	Dos semanas	El valor se mide según los KM. El costo de referencia proporcionado por Catransca es de \$565.82
Contrato de distribución local de las tortillas de maíz desde la Aduana de Guatemala hacia cada restaurante	Operador logístico aduanero	Dos semanas	pendiente

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo

3.6 Proyección de ventas y evaluación económica

Para la exportación de tortillas de maíz para comida mexicana hacia la Ciudad de Guatemala, se elaboró también la proyección de ventas para el primer año, tomando en consideración únicamente el producto a exportar, en este caso la tortilla de maíz en sus diferentes tamaños: pequeña, mediana y grande. Según los datos históricos de la empresa Tortillas Quina, la venta total de las tortillas de maíz fue de \$180,661.00 para el último semestre. Partiendo de ese dato, se determinó la proyección de ventas a través de los datos obtenidos en la investigación de campo realizada.

En el cuadro 35 se hace una estimación promedio de la demanda mensual de los 21 restaurantes en estudio.

Cuadro 36: Demanda mensual de tortillas para comida mexicana en Guatemala.

Restaurantes	Demanda mensual por unidad de tortilla	Demanda mensual por presentación (25 unidades)
10	600000	24000
7	210000	8400
4	84000	3360
21	894000	35760

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

De la demanda total de los 21 restaurantes, se hace una estimación del porcentaje que ellos le comprarán a Tortillas Quina durante los primeros 12 meses, mostrándose el detalle en el cuadro 36.

El total de unidades que se toma en cuenta para establecer el costo total representa menos del 25% del consumo total en un mes de tortillas de maíz. La venta del primer año servirá para que la empresa vaya ganando terreno dentro de este nuevo mercado y consolide la relación para que en el siguiente se puede proveer de más unidades.

Cuadro 37: Porcentaje de demanda mensual para Tortillas Quina.

Mes	%	Cantidad de Presentaciones
Mes 1	15%	5364
Mes 2	15%	5364
Mes 3	15%	5364
Mes 4	15%	5364
Mes 5	15%	5364
Mes 6	15%	5364
Mes 7	20%	7152
Mes 8	20%	7152
Mes 9	20%	7152
Mes 10	20%	7152
Mes 11	20%	7152
Mes 12	20%	7152
TOTAL		75096

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

Con los datos anteriores, se procedió a elaborar el cuadro 38, el cual contiene el presupuesto de ventas mensual en Guatemala para Tortillas Quina, calculándose el dato según el número de presentaciones que se demandará por cada una de las líneas de producto en estudio, las cuales son: tortilla pequeña, que según datos históricos es la más demandada, cubriendo un 63% de la venta total; la segunda línea es la tortilla mediana, siendo ésta la menos demandada,

representando un 4% de la venta total; finalmente se cuenta con la tortilla grande, teniendo el 33% de las ventas.

Cuadro 38: Presupuesto de ventas de tortillas en Guatemala, por línea de producto. (Dato expresado por presentaciones de 25 unidades).

MES	Tortilla pequeña	Tortilla mediana	Tortilla grande	Total
Mes 1	3379	215	1770	5364
Mes 2	3379	215	1770	5364
Mes 3	3379	215	1770	5364
Mes 4	3379	215	1770	5364
Mes 5	3379	215	1770	5364
Mes 6	3379	215	1770	5364
Mes 7	4506	286	2360	7152
Mes 8	4506	286	2360	7152
Mes 9	4506	286	2360	7152
Mes 10	4506	286	2360	7152
Mes 11	4506	286	2360	7152
Mes 12	4506	286	2360	7152
TOTAL	47310	3004	24782	75096

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

Para finalizar, se elaboró el cuadro 39, en el cual se expresa en detalle el presupuesto anterior, multiplicado por los precios que se establecieron para cada línea de producto cada trimestre, obtenido así la venta mensual de Tortillas Quina en Guatemala expresada en unidades monetarias.

Cuadro 39: Presupuesto de ventas de tortillas en Guatemala, por línea de producto. (Dato expresado en dólares americanos).

MES	Tortilla pequeña	Tortilla mediana	Tortilla grande	Total
Mes 1	\$5,068.98	\$375.48	\$3,540.24	\$8,984.70
Mes 2	\$5,068.98	\$375.48	\$3,540.24	\$8,984.70

Mes 3	\$5,068.98	\$375.48	\$3,540.24	\$8,984.70
Mes 4	\$5,575.88	\$414.10	\$3,894.26	\$9,884.24
Mes 5	\$5,575.88	\$414.10	\$3,894.26	\$9,884.24
Mes 6	\$5,575.88	\$414.10	\$3,894.26	\$9,884.24
Mes 7	\$8,200.48	\$606.49	\$5,711.59	\$14,518.56
Mes 8	\$8,200.48	\$606.49	\$5,711.59	\$14,518.56
Mes 9	\$8,200.48	\$606.49	\$5,711.59	\$14,518.56
Mes 10	\$9,011.52	\$666.57	\$6,278.03	\$15,956.11
Mes 11	\$9,011.52	\$666.57	\$6,278.03	\$15,956.11
Mes 12	\$9,011.52	\$666.57	\$6,278.03	\$15,956.11
TOTAL	\$83,570.58	\$6,187.91	\$58,272.35	\$148,030.84

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

Cuadro 40: Costos mensuales de exportar tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala (Dato expresado en dólares americanos).

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trámites legales	\$33.57	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00
Sueldo operador	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Pauta	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Costo de materia prima y producción (en base a un promedio de las tres presentaciones)	\$3,780.00	\$3,780.00	\$3,780.00	\$3,780.00	\$3,780.00	\$3,780.00	\$4,725.00	\$4,725.00	\$4,725.00	\$4,725.00	\$4,725.00	\$4,725.00
Empaque (en base a un promedio de las tres presentaciones)	\$336.00	\$336.00	\$336.00	\$336.00	\$336.00	\$336.00	\$420.00	\$420.00	\$420.00	\$420.00	\$420.00	\$420.00
Contratos con restaurantes	\$1,250.00	\$1,250.00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Transporte a aduana	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Costo de distribución en Guatemala	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
TOTAL	\$7,799.57	\$7,784.00	\$6,534.00	\$6,534.00	\$6,534.00	\$6,534.00	\$7,763.00	\$7,763.00	\$7,763.00	\$7,763.00	\$7,763.00	\$7,763.00

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En el cuadro 40 se muestran los costos en los que debe incurrir la empresa durante el primer año, para llevar las tortillas de maíz a los restaurantes de comida mexicana a la Ciudad de Guatemala. Tomando en cuenta que algunos son fijos como los que corresponden al producto final y otros variables como los costos contemplados para lograr los acuerdos con los restaurantes y los trámites legales.

La venta anual proyectada es de \$148,030.84, con costos anuales de 88,297.57, dejando un margen de contribución de \$59,733.27. La exportación de las tortillas de maíz a la Ciudad de Guatemala representa para la empresa un ingreso extra del 16.53%.

Con los datos anteriores, se procedió al cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), para garantizar el retorno de la inversión y la factibilidad del proyecto; obteniendo así los siguientes resultados:

Cuadro 41: Datos para el cálculo de TIR.

Costo Inicial	\$88,297.57
Ingreso mes 1	\$8,984.70
Ingreso mes 2	\$8,984.70
Ingreso mes 3	\$8,984.70
Ingreso mes 4	\$9,884.24
Ingreso mes 5	\$9,884.24
Ingreso mes 6	\$9,884.24
Ingreso mes 7	\$14,518.56
Ingreso mes 8	\$14,518.56
Ingreso mes 9	\$14,518.56
Ingreso mes 10	\$15,956.11
Ingreso mes 11	\$15,956.11
Ingreso mes 12	\$15,956.11
TIR en 1 año =	8%

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

Cuadro 42: Datos para el cálculo de VAN.

Tasa de descuento anual	5%
Inversión inicial	-\$88,297.57
Ingreso mes 1	\$8,984.70
Ingreso mes 2	\$8,984.70
Ingreso mes 3	\$8,984.70
Ingreso mes 4	\$9,884.24
Ingreso mes 5	\$9,884.24
Ingreso mes 6	\$9,884.24
Ingreso mes 7	\$14,518.56
Ingreso mes 8	\$14,518.56
Ingreso mes 9	\$14,518.56
Ingreso mes 10	\$15,956.11
Ingreso mes 11	\$15,956.11
Ingreso mes 12	\$15,956.11
VAN =	\$16,935.56

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

Luego de calcular el Valor Actual Neto de la inversión, se obtuvo un valor positivo, lo cual quiere decir que el proyecto producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, por lo tanto será conveniente para Tortillas Quina invertir en la exportación de tortillas para comida mexicana en la ciudad de Guatemala.

BIBLIOGRAFÍA

- AGEXPORT (Asociación Guatemalteca de Exportaciones). (Febrero 2015). Acuerdos de Libre Comercio de Guatemala. 17 Agosto 2015, de AGEXPORT. Sitio web: <http://export.com.gt/wp-content/uploads/2015/03/Acuerdos-Comerciales-de-Guatemala-.pdf>
- Albizu, Vidal y Uria. (2007). AFIS, Herramientas para el Diagnóstico de Situación: La elección de la unidad de negocio, Análisis externo y de mercado, Análisis interno. 12 de septiembre 2015.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (12 Diciembre 2014). Ley de Simplificación Aduanera. 10 Agosto 2015, de Asamblea Legislativa de El Salvador Sitio web: <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-simplificacion-aduanera-teledespacho>
- Banco de Guatemala. (2015). Importaciones mensuales por país vendedor. 12 de septiembre 2015, de Banco de Guatemala Sitio web: <http://www.banguat.gob.gt/>
- Benassini, Marcela. (2002). Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina. Segunda edición. 30 de noviembre 2015.
- Cámara de Comercio de Guatemala. (2015). Guía básica para negocios en Guatemala. 08 Agosto de 2015, de Cámara de Comercio de Guatemala. Sitio web: http://ccg.com.gt/web-ccg/?page_id=291
- CATRANSCA (Cámara de transportistas centroamericanos). (2015). Estudio de costos operativos de transporte. 10 febrero 2016. Sitio web: <http://www.catransca.net/tarifas.htm>
- CENPROMYPE (Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa). (2015). Guía de exportación de CENPROMYPE. 30 de noviembre 2015. Sitio web: <http://www.conamype.gob.sv>
- CETREX (Centro de Trámites de las Exportaciones). (2015). FAUCA (Formulario Aduanero Único Centroamericano). 15 enero 2016. Sitio web: <http://www.cetrex.gob.ni/website/servicios/documentos/fauca.jsp>

- Deguate.com. (2015). Directorio de empresas de Guatemala. 21 de noviembre 2015. Sitio web: www.deguate.com.gt
- DIAMEX (Distribuidora de Alimentación Mexicana). (2015). Evolución de la Máquina Tortilladora. 08 de Agosto de 2015, de DIAMEX. Sitio web: <http://www.prodiamex.com/productos/historiadelatortilla/historiadelatortilla.htm>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2005). Dirección de Marketing, decimocuarta edición. 30 de noviembre 2015.
- Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan John D. Daniels. (2011). International Business Environments and Operations. New Jersey: Pearson.
- López Cervantes, Gerardo. (2015). El Mercado Común Centroamericano. 08 de Agosto 2015, de Universidad de Sinaloa. Sitio web: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/22/22-385.pdf>
- Ministerio de Hacienda de El Salvador. (20 Agosto 2015). Historia de la Dirección General de Aduanas. 28 Agosto 2015, de Ministerio de Hacienda de El Salvador Sitio: web:http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Temas/Operaciones_Aduaneras/Introduccion/Historia_de_la_DGA.
- Ministerio de Salud de El Salvador. (21 Octubre 2015). Requisitos para otros trámites a realizar en el Departamento de Higiene de Alimentos. 08 Noviembre 2015, de Ministerio de Salud de El Salvador Sitio web: <http://usam.salud.gob.sv/index.php/novedades/noticias/noticias-empresas/555>
- Pablo Furnari. (2014). Tres preguntas a la básicas a la hora de exportar. 16 de agosto de 2015, de Pablo Furnari, Management & Marketing Internacional Sitio web: <http://pablofurnari.com/nota-publicada-por-banco-comafi-las-tres-preguntas-basicas-que-todo-empresario-debe-hacerse-a-la-hora-de-exportar/>
- PROESA (Organismo promotor de exportaciones en El Salvador). (2015). Exportar paso a paso. (Gobierno de El Salvador). 30 de noviembre 2015. Sitio web: <http://www.proesa.gob.sv>
- Sánchez, Beatriz. (2012). Guía de exportación a Centroamérica. 15 Agosto 2015, de AGEXPORT (Asociación Guatemalteca de Exportaciones). Sitio web:<http://www.alimentosdeguatemala.com/wp->

content/uploads/normativa/regional/guia-centroamericana/GUIA-CENTROAMERICA-ALIMENTOS.pdf

- SICA Sistema de Integración Centroamericana. (2008). CAUCA Código Aduanero Uniforme Centroamericano. 10 Agosto 2015, de SICA Sistema de Integración Centroamericana Sitio web: <http://elsalvador.eregulations.org/media/CAUCA.pdf>
- SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior). (2015). Guía de Trámites de Exportación. 08 Agosto 2015., de SICEX Sitio web: https://www.centrex.gob.sv/scx_html/guia_tramites.html.
- S. Tammer Cavusgil. (2008). Entering and Operating in International Markets. En International Business (p. 380-415). New Jersey: Pearson Education, Inc.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Solicitud de inscripción del exportador.



Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte,

San Salvador, El Salvador, C.A.

Tels.: 2281-8085 al 91, 8538 Fax: 2281-8086

Correo electrónico: ciexexportaciones@bcr.gob.sv

http://www.centrex.gob.sv ó www.centrexonline.com

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN / ACTUALIZACIÓN DE DATOS

IMPORTADOR EXPORTADOR AMBOS

Uso exclusivo del CIEX El Salvador

NIT (sin guiones)				CÓDIGO			
NOMBRE SEGÚN NIT							
INSCRIPCIÓN EN EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR) (si es persona jurídica)							
No.:		Libro:		Folio:		Fecha: (DD/MM/YYYY)	
DIRECCION DEL EXPORTADOR / IMPORTADOR				MUNICIPIO		DEPARTAMENTO	
TELÉFONOS		FAX		SITIO WEB		CORREO ELECTRONICO	
NÚMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE (NRC)		GIRO O ACTIVIDAD SEGÚN EL NRC				¿ES GRAN CONTRIBUYENTE?	
						SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¿ES TASA 0% IVA?				ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
¿OPERA EN ZONA FRANCA?				¿OPERA EN DEPOSITO PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO (DPA)?			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Nombre de la Zona Franca:				Acuerdo No.:			
Acuerdo No.:				Fecha:			
No. de Empleados Remunerados:		Hasta 10 trabajadores <input type="checkbox"/>		Hasta 50 Trabajadores <input type="checkbox"/>		Hasta 100 Trabajadores <input type="checkbox"/>	
		De 101 en Adelante <input type="checkbox"/>					
PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR DOCUMENTOS Y/O AUTORIZAR EXPORTACIONES EN EL (SICEX)*							
NOMBRE		CARGO		CORREO ELECTRONICO		TELEFONO	
PERSONA DE CONTACTO				PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN / IMPORTACIÓN			
Nombre:							
Correo electrónico:				Teléfono:			
DATOS DE IMPORTADOR - EXPORTADOR Ó R.L.				USO EXCLUSIVO DEL CIEX			
Nombre del Representate Legal:				Observaciones:			
Correo electrónico:							
Bajo juramento declaro que los datos proporcionados son expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.							
Firma del Representante Legal o Persona Natural, y sello de la empresa				Firma, fecha y sello de autorizado CIEX EL SALVADOR			

*Sistema Integrado de Comercio Exterior, a través del cual se autorizan las exportaciones por internet, disponible las 24 horas, los 365 días del año; para lo cual se creará clave de acceso y se remitirá al correo electrónico de cada usuario autorizado.

Anexo 2. Requisitos por producto.



Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones | Banco Central de Reserva de El Salvador
 Alameda Juan Pablo II entre 15 y 17 Av. Norte, San Salvador
 Teléfonos del 2281-8085, 8538, 8467, 8287, 8131, 8088, 8087; Fax 2281-8086
 www.centrex.gob.sv www.centrexonline.com
 correo_electronico_ciea@exportaciones@bcr.gob.sv

REQUISITOS POR PRODUCTO

TIPO DE PRODUCTO <small>Para todos los casos y dependiendo el país hacia el cual se realice la exportación, debe anexar Certificado de Origen (Verifique Requisitos por País)</small>	SOLICITUD DE EXPORTACIÓN	FOTOCOPIA DE FACTURA DE EXPORTACIÓN	RESOLUCION MINISTERIO DE HACIENDA Y TRABAJO (2)	REMISO DE EXPORTACIÓN DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL AZÚCAR (2)	ORIGINAL CERTIFICADO DE SALUD EXTENDIDO POR MÉDICO VETERINARIO	CONSTANCIA DE INSPECCIÓN DE PROD. ORIGEN ANIMAL (POA) (2)	PERMISO EXPORTACIÓN DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ (2)	CERTIFICADO OTES (2)	ORIGINAL CONSTANCIA DE TRATAMIENTO QUÍMICO (3)	FOTOCOPIA CERTIFICADO DE USO Y LIBRE VENTA DEL IAG	PRECERTIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
ANIMALES VIVOS (1)											
Excepciones: Fauna Silvestre	●	●			●		●				
PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL											
Excepciones: Carne Bovina y porcina	●	●			●	●					
Productos lácteos (4)	●	●			●						
Carnes de aves	●	●			●	●					
Despojos comestible de aves de corral muertas	●	●			●	●					
PRODUCTOS PESQUEROS	●	●			●						
PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL	●	●			●						
Excepciones: Plantas ornamentales	●	●			●				●		
Flora silvestre	●	●			●			●			
Azúcar	●	●		●	●						
Café	●	●			●		●				
Granos básicos, loroco fresco, papaya hawaiana (6)	●	●			●						●
MAQUINARIA Y EQUIPO											
Re-exportaciones, devoluciones y Prod. que clasifican en el Cap. 84	●	●									
Agroquímicos y químicos biológicos (5)	●	●								●	
OTROS PRODUCTOS	●	●									

(1) En caso de animales que salgan del país para ser exhibidos en Ferias, será necesario presentar la carta de invitación.

(2) Deberá presentarse en original y copia o fotocopia.

(3) Cuando el producto tuviere tratamiento químico.

(4) Se necesita análisis microbiológico de laboratorio para exportaciones hacia los U.S.A. En el cual deberá aparecer que el producto esta libre de Salmonella spp, Shigaflococcus aureus, E.coli, Coliformes fecales. Los productos elaborados con leches sin proceso de pasteurización, esterilización o equivalente, deberán tener un mínimo de 60 días de maduración (quesos). Los productos deben estar debidamente empacados y etiquetados, con el objeto de mantener la calidad y poder deducir responsabilidades, y los que ameriten mantenerse en cadena fría, tendrán que ser transportados higiénicamente.

(5) Deberá anexar original de factura de exportación para colobar el Visado.

(6) Cuando el país importador requiera de información adicional