

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA
INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE HACIA EL PAIS DE GUATEMALA”**

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

SANDRA ELIZABETH PADILLA AVILES
GILBERTO ALEXANDER CRUZ MONTANO
DAVID ISAAC CHAVEZ PERLA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO(A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

ABRIL DE 2013

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOPEZ
SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. BRUNO JOSE ALAS
DOCENTE DIRECTOR : LIC. EDWIN IVAN PASTORE

ABRIL 2013

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Gracias mi Dios, por permitirme culminar con éxito una etapa de mi vida, agradezco de todo corazón a mi familia, que han sido parte de mi esfuerzo y sacrificios a lo largo de toda mi carrera, siempre me han ayudado por medio de sus consejos y ánimos para poder realizar mis sueños. A todas las personas que han participado directa o indirectamente en este logro, les doy mil gracias por contribuir en este proceso de crecimiento y formación académica. Les expreso mi gratitud y mi compromiso de seguir desarrollándome de forma integral, como una excelente persona y profesional. Hoy comienzan otros retos y metas que alcanzaré con el apoyo incondicional de todos ustedes. Gracias por forjar mi camino. Y a Msc. Miriam Ramos.

Sandra Elizabeth Padilla Avilés

Gracias a Dios porque nos da la oportunidad de vivir, nos provee todo lo necesario para desarrollarnos, a mi mama y papa que son parte fundamental en mi formación al igual que mi padrino, hermano, tíos y todos mis familiares que han influenciado de manera positiva mi vida. También a mi esposa porque en los últimos años ha estado a mi lado apoyándome y animándome para terminar mi carrera. Por último a mis dos compañeros con los que hemos compartido esta experiencia, nuestro asesor y coordinar, quienes nos dieron la guía profesional.

Gilberto Alexander Cruz Montano

Agradezco al todo poderoso por la oportunidad que me brindo, vida, salud, ánimo, persistencia, para poder concluir esta etapa necesaria de preparación académica, a mi esposa por su incondicional apoyo, a mis padres, mis hermanos que por todos estos años me han dado animo y consejos que han influenciado en mi motivación personal. Agradezco a mis compañeros de tesis que de una manera esmerada han participado de manera activa y con gran esfuerzo, a nuestros asesores de tesis quienes nos dieron sus puntos de vista para poder concluir de la manera más profesional el presente trabajo de investigación.

David Isaac Chávez Perla

INDICE

Contenido	Pagina
Resumen	i
Introducción	ii

CAPITULO I: MARCO TEORICO

I. EL MARKETING	1
A. EL MARKETING MIX "LAS CUATRO P"	2
B. PROCESO DE MARKETING	6
II. PAPEL DEL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY	9
III. EVOLUCION DEL MARKETING	10
IV. EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	11
A. ¿QUE ES UN PLAN DE MARKETING?	11
B. LA PLANEACION ESTRATEGICA	13
C. PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING	15
D. ESTRATEGIA	16
V. EL MERCADO MUNDIAL DE LACTEOS	19
VI. EL MERCADO LATINOAMERICANO DE LACTEOS	21
VII. EL MERCADO CENTROAMERICANO DE LACTEOS	23
VIII. EL SECTOR LACTEO EN GUATEMALA	27
IX. EL SECTOR LÁCTEO EN EL SALVADOR	30
X. INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE, S.A. DE C.V.	34
A. HISTORIA	34
B. PRODUCTOS Y SERVICIOS	35
C. SUSTITUTO DE CREMA	37

CAPITULO II: "ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE GUATEMALA"

I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
1. PREGUNTA GENERAL	42
1.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	42
2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	42
B. DELIMITACION DEL TEMA	43
1. TEORICA	43
2. ESPACIAL	43
3. TEMPORAL	43
C. JUSTIFICACION	44
1. IMPORTANCIA	44
2. UTILIDAD	44
3. ORIGINALIDAD	45
4. FACTIBILIDAD	45
D. OBJETIVOS GENERALES	46
E. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	47
1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	47
1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48
2. TIPO DE FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
2.1 DATOS PRIMARIOS	49
2.2 DATOS SECUNDARIOS	50
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	50
4. UNIDADES DE ANÁLISIS	51

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	51
1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	51
1.2 CÁLCULO Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	52
G. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	53
1. ALCANCE	53
2. LIMITACIONES	53
H. ANALISIS SITUACIONAL	54
1. ANÁLISIS INTERNO	54
1.1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	61
2. ANÁLISIS EXTERNO	63
3. DIAGNOSTICO FODA	67
3.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	68
3.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA PARA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE	69
I. TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	70
1. MATRIZ DE CONCLUSIONES	84

CAPITULO III: “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE PARA COMERCIALIZAR EL SUSTITUTO DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA”

A. OBJETIVOS	87
1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	87
2 OBJETIVOS DE MARKETING	88
2.1 OBJETIVOS CUALITATIVOS	88
2.2 OBJETIVOS CUANTITATIVOS	89

B. ESTRATEGIAS	89
1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	89
1.1 ESTRATEGIAS DE LA NUEVA VISION	91
2. ESTRATEGIAS DE CARTERA	93
2.1 PRODUCTO	93
2.2 PRODUCTO MERCADO	94
3. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO	95
4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	96
C. PLANES DE ACCION Y PROGRAMAS	101
D. PRESUPUESTO DE MARKETING	103
E. MECANISMOS DE CONTROL	104
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	114
ANEXO 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA	115
ANEXO 2. GUIA DE FACTORES O PREGUNTAS FODA	117
ANEXO 3. MODELO DE CUESTIONARIO	125
ANEXO 4. TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL ESTANDAR	127
ANEXO 5. LISTA DE PRODUCTORES LACTEOS.	128
ANEXO 6. TABULACIÓN DE PREGUNTAS	131
ANEXO 7. FICHAS DE PRODUCTO	134
ANEXO 8. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO DEL PRODUCTO	136
ANEXO 9. ORGANIZACIÓN INTERNA	138
ANEXO 10. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PROCESADORES LACTEOS	139

RESUMEN

El mundo de los negocios en la actualidad no admite fronteras, solo desafíos que se deben de plantear las empresas para poder obtener las oportunidades internacionalmente.

La presente tesis consiste en el desarrollo de un "PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE HACIA EL PAIS DE GUATEMALA"; esto con el fin de aportar a la empresa la información necesaria para poder tomar las mejores decisiones y penetrar en el sector lácteo de Guatemala, con el producto estrella que ellos poseen, el sustituto de crema, éste es un insumo dirigido para los procesadores del sector lácteo y food service, que ofrece beneficios como mayor volumen de mezcla a menor costo de producción, la mejor textura, calidad y sabor en los diferentes productos lácteos que se procesar.

El objetivo central es diseñar un plan estratégico de marketing internacional de acuerdo a la situación actual de la empresa y lo que se logro captar de la realidad del sector lácteo de la ciudad de Guatemala, porque es ahí donde se encuentran concentrados los clientes potenciales; por ello es preciso determinar el nivel de conocimiento y aceptación que el sustituto de crema tiene entre los procesadores lácteos y food service, además saber cómo operan las empresas guatemaltecas y de esta manera poder generar las mejores condiciones de oportunidades de negocios para Industrias Lácteas San José.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario. Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente en la ciudad de Guatemala por medio de una serie de entrevistas realizadas a procesadores lácteos de la zona, así como también al gerente general de la empresa.

La tesis se desarrolla en Tres Capítulos, en donde se reúnen elementos importantes para realizar el plan de marketing internacional para la empresa Industrias Lácteas San José.

INTRODUCCION

La apertura comercial mundial ofrece a los países una variedad de oportunidades: acceso a mercados de exportación más grandes, tecnologías más avanzadas, nuevos y mejores productos, inversión extranjera, alianzas estratégicas, etc. Sin embargo, el cambio hacia nuevas opciones de aperturas económicas requiere de un proceso de preparación interna para obtener una economía de empresas más fuertes y competitivas

El presente estudio tiene por objetivo determinar el proceso de introducción del producto sustituto de crema hacia Guatemala, y la factibilidad de comercialización de los productos lácteos de la empresa en estudio a los sectores de industria láctea y food service.

El contenido del documento presenta el planteamiento del problema, se detalla cómo nace la empresa, la formulación del problema donde se evaluarán las condiciones de la empresa, su objetivo e importancia.

Capítulo I: Se conceptualiza el marco teórico en donde se tiene la base de todos los conocimientos necesarios de marketing que se emplearán en la elaboración del plan de marketing internacional.

Capítulo II: Se realizan todas las gestiones de campo, para obtener la información de primera mano y poder analizar la situación interna de la empresa por medio del FODA, al mismo tiempo se recopiló datos veraces de parte de los procesadores lácteos de la ciudad de Guatemala.

Capítulo III: Se presenta la propuesta del plan de marketing internacional, diseñando las estrategias a seguir con la mezcla comercial de marketing, con sus respectivos planes de acción y control para que la empresa pueda desarrollar sus negocios. Se incluye un apartado de conclusiones y recomendaciones que se determinaron haciendo uso de la información recopilada a través de la investigación bibliográfica y de campo.

CAPITULO I

I. EL MARKETING

El marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler¹, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona». Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas que buscan conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

¹ Fundamentos de Marketing 6ª Edición.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

En toda empresa, independientemente del tamaño o actividad económica, se realiza una serie de labores típicas que pueden agruparse en determinadas áreas o funciones específicas. Estas son: producción, finanzas, personal y mercadeo, que en las grandes organizaciones se ven reflejadas en los organigramas, a veces con otros nombres, como producción, recursos humanos, contabilidad y ventas. Si es una micro empresa, todas estas actividades las realiza una misma persona, pero si se trata de empresas más grandes, se habla de departamentos, divisiones o vicepresidencias.

En el mundo moderno, de esas funciones básicas, la de mercadeo es fundamental, porque en una empresa podemos manejar muy bien su parte productiva, tener excelentes procesos de selección, motivación y supervisión del personal, contar con muy buenos registros e información contable y de costos, con buen manejo de cartera. Sin embargo, si se falla en la parte comercial, la organización estará en dificultades. Después de todo, la única función que le genera ingresos a la empresa, producto de su gestión, es el mercadeo. No obstante siendo tan importante la función comercial, las empresas no siempre la asimilan de esta forma.

A. EL MARKETING MIX “LAS CUATRO P”

El marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto².

² *Basic Marketing: a managerial approach* (8ª edición)

Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las que se pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **P** del marketing.

Muchos Autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4"P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto), tomando en cuenta mas aspectos como las personas y los procesos, estos poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

-Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.

-Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

-Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución...
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos

Plaza o Distribución: Elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Cuando hablamos de place es un término en inglés para denominar el lugar, también se maneja en español como la evidencia física del lugar, para el marketing es muy importante llevar al cliente experimentar los 5 sentidos en un lugar de venta como lo son: -olor -color -vista -gusto – tacto.

Entre más sentidos capte nuestro consumidor mayor será el grado de captación de nuestra empresa, mejorando la aceptación en su top Of mind.

Promoción:

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

Personas:

Cuando hablamos de la P de personas, nos referimos a que una empresa también cuenta con personal que atiende a nuestro consumidor, esto afecta en muchas empresas, un error que cometen es olvidar esta parte del negocio dejándolo a segundo término, pero básicamente los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de su empresa.

Procesos:

Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.

Es obvio que los bienes (productos o servicios) se buscan mejor y mucho más rápido si están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

Los esfuerzos de marketing de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente. Sólo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

B. PROCESO DE MARKETING

Primera fase: Marketing Estratégico

La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, identificando a los consumidores que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir, el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y su política de mercadeo, los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee el capital requerido, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. El proceso estratégico se materializa en la creación de una propuesta de valor, donde la empresa configura óptimamente su oferta, enfocándola a su grupo meta a través de un proceso adecuado de segmentación de mercado.

Segunda fase: Marketing Mix (de acción)

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda, que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo que significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas (y no sólo la de marketing) son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarias y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, esto ayudara a generar confianza en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.

Actualización

El mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos. Sin embargo con el desarrollo del marketing para otras áreas (especialmente por la importancia del sector servicios), este mix original ha sido cuestionado.

En el marketing de servicios, al mix original se le han agregado 3P's nuevas³:

- Personal
- Evidencia Física (Physical evidence)
- Procesos

Tercera fase: Ejecución del programa de marketing

Finalmente, se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que evalúen los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

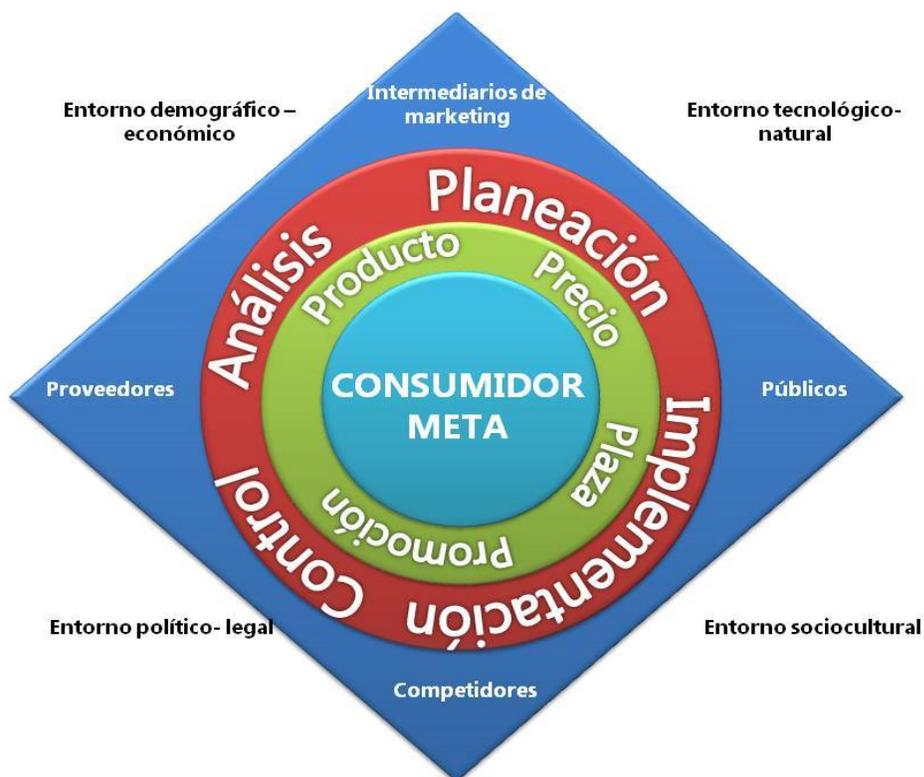
³ CUERVO, Alvaro (2008). *Introducción a la administración de empresas* (6ª edición edición). Civitas. pp. 449 páginas

Cuarta fase: Control

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones a las que haya lugar. Algunos de los controles son:

1. Control de plan anual
2. Control de rentabilidad
3. Control de eficiencia
4. Control estratégico

Proceso de Marketing



II. PAPEL DEL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY

Un aspecto muy notable y que interesa establecer aquí es el de la confrontación que existe entre la mentalidad de marketing y la de producción a la hora de enfocar similares problemáticas. Es de significar que la mentalidad de producción, vigente a lo largo de una buena parte de la historia, está dando paso en las empresas definitivamente a la mentalidad de marketing.

Sin embargo, este proceso de cambio, esta metamorfosis de la cultura empresarial, sigue sus pasos a un ritmo que si bien es progresivo resulta inevitablemente lento.

En el siguiente cuadro se presenta algunos ejemplos aclaratorios de las diferencias entre ambas orientaciones.

MENTALIDAD DE MARKETING VS. MENTALIDAD DE PRODUCCION⁴

Problemáticas	Mentalidad de Marketing	Mentalidad de Producción
Actitud hacia los clientes	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales	Deben estar contentos de que existamos.
Producto	Se fabrica lo que puede venderse	Se vende lo que se fabrica
Papel del Marketing	Determinar las necesidades del cliente y como satisfacerías (a priori)	Si se usa, determinar la reacción del cliente (a posteriori)
Interés en la innovación	Localizar nuevas oportunidades	Tecnología y reducción de costes
Publicidad	Beneficios que satisfagan las necesidades	Rasgos del producto y calidad

Sin embargo, hoy en día, las organizaciones tienen mucho más claro que no es la función de marketing la que debe dominar y controlar al resto, sino el cliente y que el marketing es esa función de la empresa que tiene como misión entender al cliente y lograr que toda la organización este orientada hacia el mismo.

⁴ El Plan de Marketing en la Practica 12ª Edicion Jose M.ª Sainz de Vicuña Ancin

III. EVOLUCION DEL MARKETING

El marketing tal como lo conocemos hoy, comenzó en la década de 1970 con el nacimiento de la "orientación al marketing". Durante la primera etapa del capitalismo, la empresa tenía una orientación a la producción. La empresa se preocupaba de asuntos relativos a la producción, la fabricación, y la eficacia. A mediados de la década de 1950, emergió una segunda etapa, la etapa de la orientación a las ventas. La primera preocupación de la empresa se convirtió en vender lo que producía. A principios de la década de 1970, emergió una tercera etapa, la de orientación al marketing cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso.

La investigación de mercados llegó entonces a ser importante. Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba. Algunos especialistas dicen que ahora estamos al borde de una cuarta etapa, la de orientación al marketing personal. Creen que hoy en día existe la tecnología disponible para comercializar productos sobre una base individual. Sienten que no es necesario pensar más en términos agregados como segmentos de mercado o mercado objetivo.

A lo largo del tiempo, el marketing ha cambiado radicalmente para adaptarse al comportamiento del cliente. En los primeros tiempos de exceso de demanda, el planteamiento era pasivo: la empresa se centraba en el producto y en sus preocupaciones internas, no en la expectativa de los clientes. Es un modelo ya anticuado para los países industrializados.

A medida que el cliente aumentaba sus exigencias, el marketing operativo asumía como prioridad la construcción de una organización comercial eficiente, con el fin de controlar la demanda y lograr su fidelidad. Esta perspectiva de dentro a fuera solo puede dar buenos resultados si los errores estratégicos derivados de la insuficiente atención prestada a las necesidades del cliente se ven compensadas por una alta tasa de crecimiento del mercado.

En la actualidad, con mercados maduros, clientes informados y exigentes, se hace necesario dotar al marketing de una dimensión estratégica. Las estrategias de cartera y de segmentación y posicionamiento se convierten en cuestiones clave; la competencia se intensifica y la innovación tecnológica se acelera. Ya no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, con una perspectiva de fuera hacia dentro.

Al enfocar al Cliente como objeto y razón de la empresa comienza una nueva etapa en la que surgen una gran cantidad de oportunidades para crecer y desarrollarse en nichos específicos del mercado. Las grandes corporaciones amplían sus operaciones, la globalización permite el crecimiento de los mercados y los tratados comerciales el acceso, sin restricciones, de productos de una nación a otra.

IV. EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

A. ¿QUE ES UN PLAN DE MARKETING?

Como viene siendo habitual en las ciencias empresariales, se encuentran tantas definiciones de lo que es un plan de marketing. Sin embargo, de todas las que se conocen, se debe de tomar en cuenta únicamente aquella que refleja con mayor claridad las tres características principales de todo plan de marketing.

“El **plan de marketing** es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzarlos, enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tejada, L.A., 1974)⁵

⁵ El Plan de Marketing en la Practica 12ª Edicion Jose M.ª Sainz de Vicuña Ancin

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este primero el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar un fin.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Un Plan de Marketing contiene los siguientes elementos:

- Análisis de la Situación
- Análisis del Mercado Objetivo
- Problemas y Oportunidades
- Objetivos y Metas
- Desarrollo de las Estrategias de Marketing
- Ejecución y Control

B. LA PLANEACION ESTRATEGICA

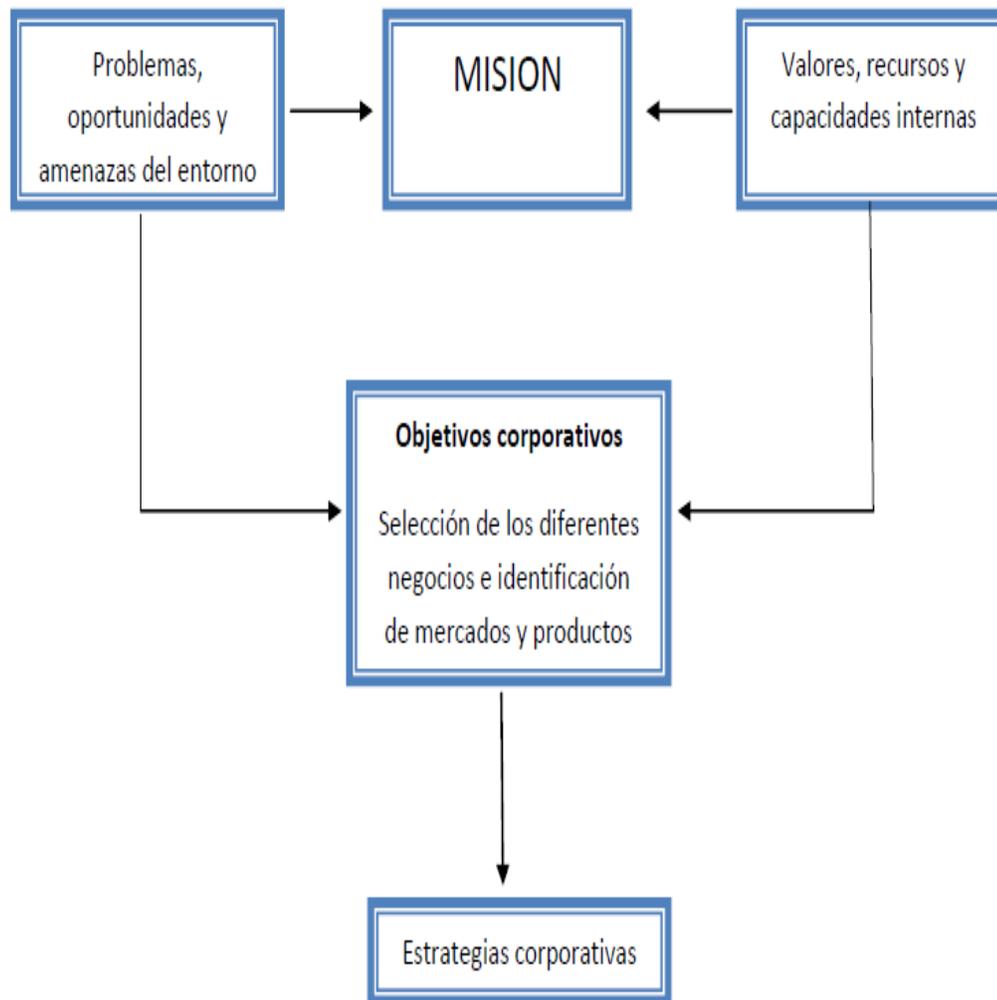
Este proceso se inicia con la misión y a partir de ahí se realiza un diagnóstico estratégico, que consiste en analizar y estudiar la cultura organizacional, análisis interno y externo, a partir de todo ese diagnóstico y conclusiones del mismo, la empresa llega a estipular los objetivos corporativos, que son los resultados globales que una organización espera en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Son globales, por tanto involucran a toda la organización.

Una vez concluida la planeación estratégica corporativa, la empresa debe hacer los planes para las principales áreas funcionales, en alguna medida es repetir el proceso con la misma metodología para llegar finalmente a la planeación operativa, estableciendo objetivos y planes de acción concretos.

No cabe duda que la estrategia de marketing es el núcleo de la estrategia empresarial, agregando que de todas las funciones de la empresa, en la que más puntos en común comparte con la estrategia empresarial o corporativa.

La cuestión fundamental que más preocupa a ambos es la elección de productos y mercados. Por eso, aunque el mercadeo es solo uno de los componentes del proceso de planeación estratégica, que opera conjuntamente por las estrategias financieras, tecnológicas, de producción y de recursos humanos, en el desarrollo de planes es vital, que una empresa debe saber cómo responder a los consumidores, si desea que sus estrategias financieras, de producción y organizacionales sean pertinentes.

La planeación estratégica⁶



⁶ Desarrollo de nuevos productos y empresa. Creatividad, innovación, marketing. Como generar, desarrollar e introducir con éxito nuevos productos, servicios o empresas. 5ª Edición Alejandro Schnarch Kirberg McGraw Hill.

C. PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING

Para llevar a cabo la planeación estratégica de marketing, se vuelve hacer un diagnóstico del medio ambiente externo (entorno); tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro, pero referidos a los negocios que ya han sido definidos por los objetivos corporativos. Vale decir que es un análisis más profundo, si se miran los diferentes factores y actores desde el ángulo comercial. Esos elementos deben ser identificados con virtud de que pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

También se efectúa el análisis interno, que se refiere a aquellos aspectos domésticos, de la organización que se deben maximizar o minimizar para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, como productos, recursos humanos, tecnologías, insumos, administración, etc.

Una vez determinados los objetivos, se toman decisiones acerca de cómo posicionar los productos en el mercado y la ventaja diferencial que tendrá; el posicionamiento designa la imagen de un producto con relación a productos de la competencia y otros que vende la misma empresa, y la ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta.

Posteriormente se seleccionan los mercados meta, se analiza la demanda del mercado y se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son: producto, precio, distribución y comunicaciones⁷.

⁷ Desarrollo de nuevos productos y empresa. Creatividad, innovación, marketing. Como generar, desarrollar e introducir con éxito nuevos productos, servicios o empresas. 5ª Edición Alejandro Schnarch Kirberg McGraw Hill.

D. ESTRATEGIA

Del griego *estrategos* que significa un "general". El verbo *estratego* significa "Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". El concepto estrategia en el contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años: En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no "proyectan la destrucción" ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. Otro uso muy conocido del término estrategia ha tenido lugar en los deportes y los juegos.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia Antigua. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un militar, y señaló que, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

EL MODELO "ESTANDAR" DE ESTRATEGIA.

Este enfoque tiene dos versiones; el primero es el *modelo lineal*, término que se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el termino *lineal* incluye las connotaciones del método, dirección y secuencia. La segunda versión el *modelo adaptativo*, este enfoque trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ámbito de la empresa y sus recursos.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

Estrategia como Plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como Pauta

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como Posición

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo⁸.

⁸ EL PROCESO ESTRATEGICO- Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve), 1ª.Ed. By Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer.

La siguiente figura resume y esquematiza el proceso de planeación estratégica de marketing⁹.



⁹ Desarrollo de nuevos productos y empresa. Creatividad, innovación, marketing. Como generar, desarrollar e introducir con éxito nuevos productos, servicios o empresas. 5ª Edición Alejandro Schnarch Kirberg McGraw Hill.

V. EL MERCADO MUNDIAL DE LACTEOS

El Mercado global para productos lácteos se estima que alcanzará los US\$494 billones para el 2015. La recuperación del consumo en la post recesión mundial, el crecimiento de la población, la creciente demanda de los países en desarrollo, la liberación del comercio, y el crecimiento continuo en publicidad, son causas por las que se espera energicen el crecimiento del mercado.

La industria láctea global en los últimos tres años ha experimentado un rápido crecimiento el cual fue obstaculizado por el apareamiento de la recesión económica mundial, cambiando el clima de condiciones en el mercado de exportaciones, y variando los costos de los alimentos y otros insumos para el sector lechero, entre otros.

Europa constituye el más grande mercado regional para productos lácteos, y Estados Unidos como país. El consumo de leche y productos lácteos en los países desarrollados podría tener un crecimiento limitado en el corto plazo. Mientras que en Asia, Latino América, y el Caribe, presenta un excepcional crecimiento.

El mercado global de productos lácteos es dominado por el queso, siendo los líderes en ésta producción Europa, USA, Brasil. El siguiente producto más demandado en el mercado es la lecha fluida, seguida por el sorbete y luego el yogurt. El consumo de leche permanece sin efecto por la recesión global.

El crecimiento del consumo de leche se debe principalmente a los países en crecimiento primordialmente a la demanda China e India. El sorbete y productos relacionados es el sector de más rápido crecimiento, el consumo de mantequilla se estima en 22.6 Billones de dólares para el 2012. La India es el más grande productor de mantequilla, seguido por la Unión Europea y USA, Otros productores líderes incluye a Nueva Zelanda, Rusia y México.

El yogurt bebible es el de más rápido crecimiento en la categoría de bebidas en adición al sabor y beneficios de salud y el empaque que le dan atractivo para la gente. (Analizado por Global Industry Analysts, Inc.)

Según el informe de la FAO, la participación de las regiones en el sector lácteo global son las siguientes:

REGIÓN	PRINCIPALES PAÍSES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Asia del Sur	India y Pakistán, y otros	23%
Unión Europea 25	Alemania y Francia	21%
USA	USA	12%
CIS	Federación Rusa y Ucrania	10%
América Latina	Argentina, Brasil, Colombia y México	10%
Asia del Este	China y Japón	8%
África	Egipto, Kenya, Sud África y Sudan	5%
Oceanía		4%
Medio y Cercano Oriente	Irán y Turquía	4%

Fuente: FAO, Status and Prospects for Smallholder Milk Production A Global Perspective.

Los principales exportadores de productos lácteos en el mundo son los siguientes:

	2007-09 <i>media</i>	2010 <i>prelim.</i>	2011 <i>pronós</i>
<i>000 de toneladas</i>			
LECHE ENTERA EN POLVO			
Mundo	1 954	2 141	2 165
Nueva Zelandia	701	949	1005
Unión Europea*	437	444	422
Argentina	117	128	180
Australia	130	115	113
LECHE DESNATADA EN POLVO			
Mundo	1 223	1 482	1 694
Unión Europea*	203	378	484
Estados Unidos	299	384	415
Nueva Zelandia	310	343	375
Australia	142	132	150
Nueva Zelandia			
World	862	870	884
New Zealand	399	416	424
Unión Europea*	167	155	143
Belarús	66	87	90
Estados Unidos	51	58	68
Australia	66	57	50
QUESO			
Mundo	1 907	2 215	2 336
Unión Europea*	575	676	696
Nueva Zelandia	282	265	237
Australia	179	160	163
Belarús	105	133	150

* Excluido el comercio entre los estados miembros de la Unión Europea. Desde 2007: EU-27.

Liderando el aumento del consumo en el sector lácteo – un 95,8% en los cuatro últimos años- se encuentran los mercados emergentes, como India, Pakistán, China y Oriente Medio. Estos mercados están experimentando un rápido crecimiento del consumo de leche y otros productos lácteos líquidos, debido al aumento de población, al incremento de los ingresos percibidos por las familias, a las nuevas tendencias alimenticias, a la ampliación de la disponibilidad y del conocimiento sobre los productos lácteos.

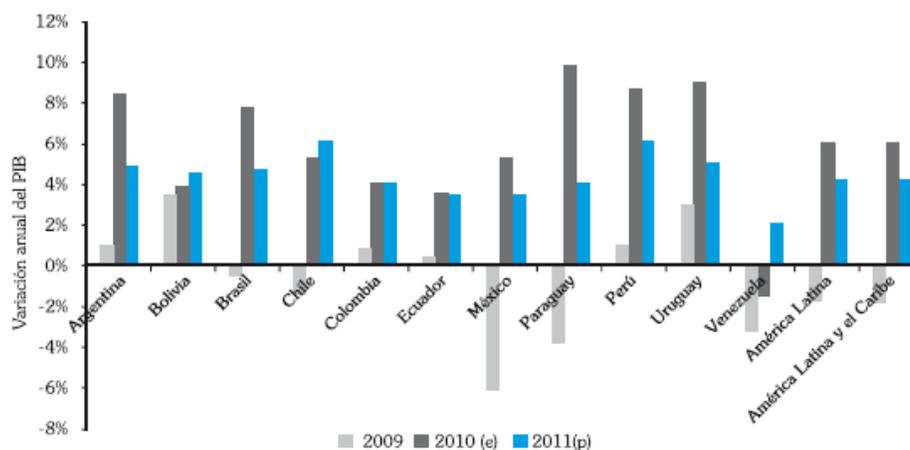
Se espera que la leche envasada suponga el 72% del consumo global en 2012. Otro de los factores de crecimiento, sobre todo de los países emergentes, es el cambio en la forma en que los productos lácteos líquidos se envasan y consumen. Desde 2005 hasta 2008, el porcentaje de mercado mundial de leche no envasada bajó un 1,8%. Durante el mismo periodo, la cuota de mercado de leche UHT (Ultra High Temperature, leche que puede ser distribuida y almacenada antes de abrir sin necesitar refrigeración o conservantes), se incrementó un 3,2%.

Tetra Pak estima que el consumo global de leche UHT crecerá una tasa media anual del 5,2% entre año 2008 y 2012, alcanzando los más de 70.000 millones de litros en 2012. En realidad, el consumo de leche envasada y otras categorías de lácteos líquidos están creciendo más rápidamente que toda la categoría de leche líquida, y se espera que suponga el 72% del consumo mundial total en 2012.

VI. EL MERCADO LATINOAMERICANO DE LACTEOS

Según la CEPAL, los países de América Latina y el Caribe acusaron los embates de la crisis financiera global en sus niveles de actividad, por lo que la región experimentó un retroceso de un 1,9% del PIB. Sin embargo, ya en la segunda mitad del año, la mayoría de los países de la región inició una vigorosa recuperación que se consolidó en 2010 y permitió una expansión del PIB regional del 5,2%. Con ello la región, junto con los países emergentes de Asia, se situó entre las más dinámicas del globo.

Variación anual del PIB



Fuente: Cepal

En el nivel mundial, la Unión Europea es la principal región productora de leche. Los mayores exportadores son: Nueva Zelanda (54 por ciento), la Unión Europea (18 por ciento) y Estados Unidos de América (16 por ciento). El mercado de la leche es sobre todo de excedentes, estimándose éste en un 10 por ciento de la producción en nivel mundial. Los subsidios a los productores y los aranceles constituyen los principales factores de distorsión del mercado lechero.

La ganadería vacuna constituye uno de los principales usos productivos de la tierra en América Latina y el Caribe (ALC). Lamentablemente, una parte considerable de esta actividad está caracterizada por bajos niveles de productividad y rentabilidad, y por la generación de efectos ambientales negativos. Estudios recientes para la región indican incrementos dramáticos en las tasas de deforestación, acompañados de procesos de degradación de suelos, fragmentación de paisajes, pérdidas de biodiversidad y reducción del nivel de ingresos, particularmente (aunque no exclusivamente) en sistemas ganaderos de pequeños productores. Ante este contexto, es necesario que la ganadería en ALC¹⁰ se oriente hacia el desarrollo de sistemas de manejo que sean sustentables y amigables con el ambiente y, que al mismo tiempo, reduzcan la vulnerabilidad económica de los productores de la región.

¹⁰ ALC. Siglas de América Latina y el Caribe.

Por lo tanto, se requiere documentar a nivel de la región Latinoamericana y del Caribe la existencia de iniciativas e instrumentos de política, cuyo diseño y aplicación exitosa haya contribuido o pueda contribuir a fomentar el desarrollo de sistemas de producción ganadera que mantengan o recuperen la base de recursos naturales y, a la vez, contribuyan a reducir los niveles de pobreza de los productores rurales.

VII. EL MERCADO CENTROAMERICANO DE LACTEOS

La producción regional en Centroamérica al igual que el resto de países Latinoamericanos se enfrenta a las presiones globales y del crecimiento de la demanda mundial por alimentos de origen animal, donde se impone la innovación en tecnologías, procesos de mayor eficiencia y un marco regulatorio y legal con mayores exigencias en aspectos relacionados con la calidad e inocuidad.

Para la región de Centroamérica, los datos más recientes de la FAO sobre la producción de leche fresca entera, muestran las siguientes producciones:

POSICIÓN DE LOS PAÍSES CENTROAMERICANOS PRODUCTORES DE LECHE, 2007-2008

Posición mundial	País	Toneladas		Centroamérica
		2007	2008	(%)
65	Costa Rica	889 958	881 581	27,2
75	Honduras	724 000	724 000	22,34
77	Nicaragua	691 127	718 882	22,18
84	El Salvador	535 664	578 517	17,85
96	Guatemala	338 200	338 200	10,43

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2010.

POSICION POR RANKIN

POSICION	PAÍS CENTROAMÉRICA	PRODUCCIÓN DE LECHE FRESCA ENTERA EN TM	AÑO
1	Costa Rica	916,657	2009
2	Nicaragua	718,882	2008
3	Honduras	703,902	2009
4	El Salvador	541,615	2009
5	Guatemala	338,200	2008
6	Panamá	188,635	2008

Fuente: FAOSTAT

Como se observa el país con mayor producción en Centroamérica es Costa Rica seguido de Nicaragua y Honduras, ocupando El Salvador el cuarto lugar, le siguen Guatemala y Panamá.

Los sistemas de producción de leche en la región centroamericana, están influenciados por el régimen de lluvia, haciendo que exista mayor oferta durante los periodos de lluvia, durante los cuales los precios son bajos debido a la sobreoferta.

A continuación se presenta la serie de precios promedios pagados al productor formal por litro de leche cruda fría:

País / Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Costa Rica	0.28	0.27	0.26	0.28	0.27	0.28	0.28	0.30	0.30	0.31	0.46	0.47	0.48
El Salvador	0.45	0.47	0.43	0.40	0.33	0.30	0.30	0.30	0.36	0.36	0.44	0.47	0.49
Guatemala	0.48	0.43	N.D.	0.40	0.28	0.25	0.25	0.32	0.35	0.45	0.42	0.47	0.47
Honduras	N.D.	N.D.	N.D.	0.30	0.32	0.28	0.28	N.D.	N.D.	0.40	0.46	N.D.	0.38
Nicaragua	0.31	0.31	0.28	0.29	0.29	0.28	0.28	0.30	0.28	0.23	0.41	0.37	0.34
Panamá	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	0.28	0.29	N.D.	0.36	0.45	N.D.	0.52

Máximo ■ Intermedio ■ Mínimo ■ No hay datos: ■

Fuente: Cámara de Productores de Leche, promedios anuales de precios reportados por los países miembros de la Federación Centroamericana del Sector Lácteo (FECALAC) y FAO.

En la región centroamericana, los sistemas de producción, en su mayoría se caracterizan como de doble propósito (leche y carne), destinados al consumo familiar o para la venta en tiangués o subastas locales, con una baja utilización de capital, cruces de ganado sebuino con europeo, sus rendimientos son relativamente bajos y la alimentación es principalmente a base de forrajes.

También existen las lecherías especializadas, encaminadas a la actividad comercial para suplir la demanda del mercado local y de exportación, son las que demandan una alta utilización de capital, poseen razas especialmente productoras de leche, sus rendimientos e indicadores son altos y utilizan principalmente granos y otros suplementos para la alimentación del ganado.

En el siguiente cuadro se presentan los principales indicadores de la producción de lácteos en los países de la región centroamericana:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010e/
El salvador										
Miles de cabezas	190	181	177	160	163	185	207	221	225	
Millones de litros 4/	383	399	393	400	449	435	476	494	497	
Guatemala										
Miles de cabezas	2,568	2,606	2,383	2,524	2,601	2,679	2,856	3,036	3,058	
Millones de litros 2/	n.d.	N,d,	381	388	400	412	422	432	435	446
Honduras										
Miles de cabezas	1,138	1,166	1,187	1,247	1,253	1,205	1,160	
Millones de litros 3/	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	668	729	778	819	876	p/
Costa Rica										
Miles de toneladas	138	127	134	136	139	136	136	141	148	
Millones de litros	737	762	786	752	775	824	864	890	892	
Nicaragua										
Miles de cabezas	362	389	424	485	504	538	585	604	651	
Millones de litros	540	527	553	569	593	644	669	696	724	
Panamá										
Miles de cabezas	1,533	1,533	1,498	1,480	1,565	1,562	1,526	1,603	1,614	
Millones de litros	168	179	242	232	250	261	243	

CEPAL, Estudio Económico de América Latina y el Caribe - 2009-2010

Fuente: El Agro en cifras, julio/2010, MAGA con cifras de BANGUAT.

Fuente: Memoria Institucional de la Secretaría de Agricultura y Ganadería 2006-2010

Fuente: Dirección General de Economía Agropecuaria del MAG

El comercio de productos lácteos en la región centroamericana se caracteriza por las siguientes condiciones, que han sido señaladas en congresos regionales, por las principales gremiales e instituciones relacionadas con la cadena productiva del sector lácteo regional:

- Existe una fuerte competencia de los productos lácteos terminados a precios distorsionados.
- Una parte significativa de la industria regional utiliza materias primas importadas a precios subsidiados.
- Poca transparencia y seguridad jurídica en las transacciones intrarregionales.
- Aranceles no armonizados en la región
- Carencia de armonización de normas técnicas y sanitarias
- Bajos niveles de competitividad de la producción, sanidad, calidad e inocuidad de la leche.

**CONSTRUCCIÓN DE LA DEMANDA INTERNA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
EN LOS PAÍSES CENTROAMERICANOS, 2005-2007**

(En miles de dólares)

País	2005	2006	2007
Producción			
Costa Rica	22 501	2 448	26 765
El Salvador	3 002	3 082	3 109
Guatemala	13 441	13 437	13 558
Honduras	20 409	20 532	23 043
Nicaragua	33 467	35 966	37 342
Exportación			
Costa Rica	10 738	13 755	16 343
El Salvador	967	1 008	1 182
Guatemala	1 041	927	607
Honduras	5 666	4 329	787
Nicaragua	10 792	3 541	30 139
Importación			
Costa Rica	7 341	9 675	6 482
El Salvador	28 858	28 841	27 464
Guatemala	36 129	34 107	30 752
Honduras	11 777	17 793	18 259
Nicaragua	1 720	3 105	4 219
Demanda interna			
Costa Rica	19 104	20 366	16 904
El Salvador	30 893	30 915	29 391
Guatemala	4 829	46 617	43 703
Honduras	26 520	33 996	37 515
Nicaragua	26 395	35 530	11 422

Fuente: Elaboración propia, con datos de FAOSTAT Comercio, 2010.

VIII. EL SECTOR LACTEO EN GUATEMALA

En los años 70 el Gobierno Guatemalteco fijó precios tope para la leche, al considerarla un alimento básico. Esto desincentivó la producción nacional. Se dice que, en esa época, los mejores hatos lecheros fueron vendidos a otros países centroamericanos. Sin embargo, desde hace ocho años se hacen esfuerzos para que el sector esté más organizado y fortalecido.

Mientras que la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda que el consumo per cápita anual de leche sea de 140 litros, en Guatemala la ingesta por habitante es de 53 litros, la más baja de Centroamérica. Si bien el sector ha avanzado en la tecnificación de la producción, buenas prácticas manufactureras y etiquetado de la leche, los productos derivados aún se producen a nivel informal. Un estudio de la mencionada cámara destaca que si bien el nivel de consumo nacional es bajo, este tiene un crecimiento importante, lo cual puede aprovecharse para aumentar la producción y reducir las importaciones de lácteos. Los precios de leche por litro entre Guatemala y El Salvador son muy semejantes, el precio de cambio actual de Quetzales es de 7.76Q por \$1, como se puede observar en los siguientes cuadros de comparación de precios entre ambos países, este es el insumo más importante para la elaboración de subproductos incluyendo los productos sustitutos de lácteos.

Guatemala precios promedio de leche fluida pasteurizada por litro.

Precios promedio de leche fluida pasteurizada (quetzales/litro), pagados por el consumidor en el mercado La Terminal.

Años	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Promedio anual
2004	5.88	6.00	6.25	6.30	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.04
2005	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.27	6.00	6.00	6.38	7.00	6.90	6.21
2006	6.50	6.50	6.61	7.50	7.50	7.50	7.00	7.00	7.00	7.00	7.31	7.50	7.08
2007	7.50	7.50	7.67	7.75	7.75	7.75	7.75	7.78	7.75	7.75	7.75	7.96	7.72
2008	8.00	8.00	8.00	8.33	8.28	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.21	8.07
2009	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.5	8.50
2010	8.64	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.42	9.01
2011	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50			9.50
Promedio	7.56	7.63	7.69	7.86	7.82	7.78	7.75	7.72	7.72	7.77	7.65	7.78	---

En el salvador los precios por litro de leche fluida pasteurizada.

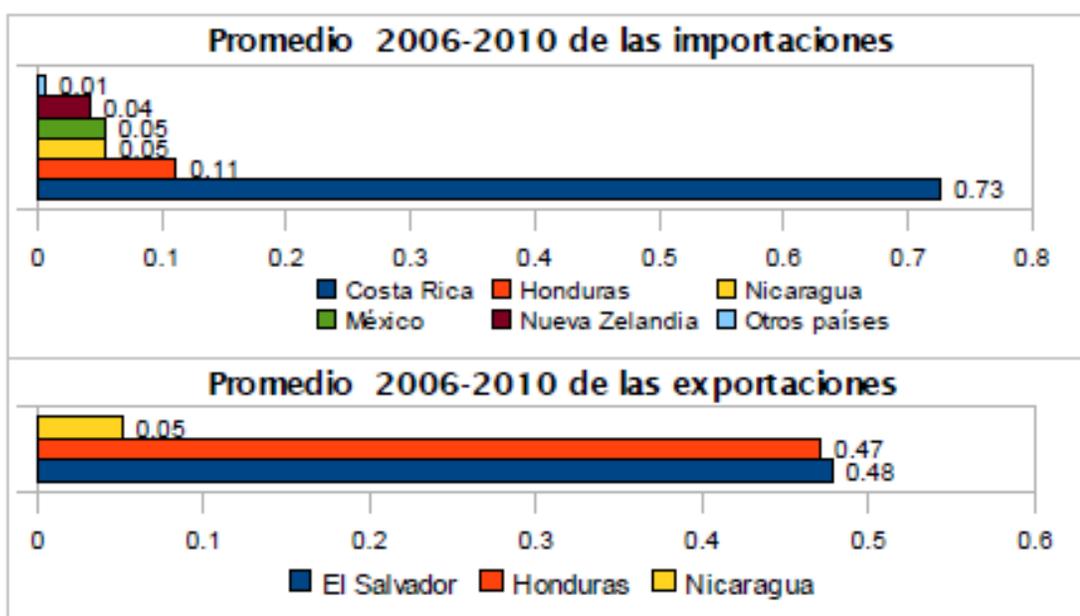


Guatemala produce 1,8 millones de litros diarios de leche según datos de la Cámara de Productores de Leche de Guatemala. Con esta producción apenas se cubre el 34% de su demanda nacional, señala además al departamento de Petén como el de mayor crecimiento alcanzando una producción de más de 40 mil litros diarios.

En Guatemala se ha incrementado un 500% los productores de lácteos, esto ha tenido lugar los últimos cinco años, lo que representa que pasó de 10 a más de 60 productores en todo el territorio nacional. Guatemala adquiere de Costa Rica el mayor volumen de sus importaciones, en cuanto a la exportación de nuestro país al país vecino es prácticamente menos del 1%.

Principal procedencia y destino del comercio exterior por volumen.

Leches fluidas



Por otro lado Guatemala importa el 66% de productos lácteos, la apertura comercial ha favorecido las importaciones y el desmantelamiento de la institucionalidad pública y privada agropecuaria. El sector ganadero local se enfrenta a una creciente competencia desleal, que va desde la subfacturación, dumping, venta del producto a un precio inferior al costo de producción, importación bajo otras partidas arancelarias hasta malas prácticas de etiquetado, entre otros.

IX. EL SECTOR LÁCTEO EN EL SALVADOR

El sector lácteo ha sido de suma importancia en El Salvador desde mucho tiempo atrás, contribuyendo en gran manera a suplir una de las necesidades primordiales de la población, como es el consumo de leche y sus derivados, estos contribuyen un elemento básico dentro de la dieta balanceada que toda persona debe poseer para obtener una mejor nutrición; siendo las pequeñas empresas de lácteos las que más han sobresalido por su número, desde el surgimiento de este sector en la distribución de estos productos en el país.

El surgimiento del sector lácteo en el país data desde la época colonial, originándose principalmente por empresas artesanales, es decir, que eran empresas familiares poco convencionales cuya producción tenía por objetivo suplir sus propias necesidades y con el tiempo se convirtió en procesos más complejos, cuya meta ya no era únicamente satisfacer sus necesidades sino comercializar sus productos; convirtiéndose en empresas de mayor tamaño, fueron utilizando técnicas más adecuadas para la producción y transformación de lácteos, siendo sus derivados los siguientes: crema, mantequilla, queso, quesillo y requesón.

La agroindustria de la leche en El Salvador es una actividad económica en la que converge la ganadería lechera, con el procesamiento de leche, resultando el producto final denominado leche pasteurizada.

Otro dato que demuestra la importancia del consumo de leche en El Salvador es su consumo por habitante (per cápita), debido a que es de los más altos en Centroamérica, con 88 Kg. al año, cerca se sitúa Honduras con 80 Kg., y Guatemala y Nicaragua están muy por debajo con 35 y 12.8 Kg. respectivamente. Costa Rica se sitúa en primer lugar con 200 Kg.

En términos generales, la cadena de valor de leche inicia con las labores de ganadería bovina, que produce leche cruda de vaca. En cuanto a la producción de leche, se distingue el sector productor y el procesador. El sector productor de leche es el ganadero.

La leche cruda es la materia prima para el siguiente eslabón de la cadena, los procesadores. Asimismo, un porcentaje minoritario de leche cruda sin pasteurizar es destinado a las ventas al consumidor final en los municipios del interior del país o al autoconsumo. Los procesadores se constituyen en los productores de leche fluida o de otros productos derivados de la leche. Existen básicamente tres plantas industriales que fabrican leche pasteurizada en El Salvador, dos cooperativas y una sociedad anónima, que para el 2008 generaron alrededor de 36 millones de litros.

Dicha producción no es suficiente acorde al nivel de consumo nacional, por lo que existe un importante nivel de importaciones, tanto de leche en polvo y pasteurizada.

En la etapa de distribución mayorista y minorista, intervienen los supermercados, mercados municipales, tiendas y ventas institucionales, ofreciéndose en esta etapa tanto la producción nacional como importada.

La principal asociación de ganaderos de El Salvador es la Asociación de Productores de Leche de El Salvador, en adelante PROLECHE. En términos generales, los objetivos de PROLECHE están orientados en el desarrollo de programas o medidas que contribuyan a la mejora de la productividad, rentabilidad y competitividad de los ganaderos productores de leche. PROLECHE da apoyo a ganaderos que son socios y no socios, sobre todo a través del Convenio MASHAV-MAG/CENTA-PROLECHE, que surge de la cooperación del gobierno de Israel con El Salvador y data de 1993. Este convenio ha permitido que la gremial disponga de especialistas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (en adelante CENTA), entidad autónoma adscrita al MAG, con el fin que se proporcione asistencia técnica a las ganaderías en el manejo y nutrición de lecherías especializadas.

Esta cooperación ha generado resultados importantes en la producción de leche cruda para el sector, sobre todo que a partir de la misma se fomentó el sistema de producción intensivista de leche, que se especializa en el mantenimiento de vacas en establos, ya que en El Salvador no

existen las extensiones de tierra necesarias para implementar un sistema extensivista de pastoreo.

Estas técnicas de producción han permitido en los últimos quince años que los ganaderos de diversos tamaños hayan incrementado de manera significativa la productividad de sus vacas.

En lo que respecta al sector industrial, se identifican dos asociaciones gremiales que reúnen a los principales procesadores industriales de leche de El Salvador; en primer lugar la Asociación de Propietarios de Plantas Procesadoras de Leche (en adelante APPLE). APPLE es una organización que fue creada en la década de los 80's y sus estatutos datan de 1991. Actualmente está conformada por 4 plantas procesadoras de leche industriales tecnificadas. Asimismo, existe otra asociación sin fines de lucro que reúne tanto a industriales como a ganaderos, denominada Asociación Salvadoreña de Ganaderos e Industriales de la Leche (en adelante ASILECHE). Esta gremial agrupa a 5 plantas procesadoras y los ganaderos que les entregan o venden leche a las mismas.

Asimismo, para diferenciar y comprender los diferentes tipos de leche que se producen y/o comercializan en el país, se trasladan los siguientes conceptos:

a) Leche cruda de vaca

Conocida también como leche cruda. "Es el producto íntegro, no alterado ni adulterado, de la secreción de las glándulas mamarias de las hembras del ganado bovino obtenida por el ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido de vacas sanas y libre de calostro; que no ha sido sometida a ningún tratamiento a excepción del filtrado y/o enfriamiento, y está exento de color, olor, sabor y consistencia anormales".

b) Leche pasteurizada

La leche de vaca entera, semidescremada o descremada, que ha sido sometida a un proceso de calentamiento en condiciones de temperatura y tiempo que aseguren la total destrucción de bacterias (la microflora patógena y casi la totalidad de la microflora no patógena). El tratamiento térmico de la leche pasteurizada es de 72 a 75 °C durante 15 a 20 segundos o su equivalente.

El vencimiento en el consumo de este producto, sujeto a refrigeración es de aproximadamente quince días¹².

c) Leche en polvo

Este tipo de leche se produce a través de procesos técnicos de deshidratación de la leche fluida pasteurizada, reduciéndose a polvo. Para este proceso, la leche es introducida a gran presión en cámaras calientes, formándose una nube de pequeñas gotas de leche que se deshidratan instantáneamente y que se ha denominado Sistema Spray.

En cuanto a la producción de leche cruda, la actividad es desarrollada por los ganaderos dedicados a la explotación del ganado bovino con el fin de producir y comercializar la leche, que de acuerdo a datos obtenidos son alrededor de 67,000 ganaderos diseminados en todo el país, clasificados, por su nivel de tecnificación, en tradicionales, semi-tecnificados y tecnificados.

X. INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE, S.A. DE C.V.

A. HISTORIA

Es una empresa de tipo familiar que nace en 1978, siendo el Sr. Ricardo Argumedo, quien inicia una actividad de compra y venta particularmente de cremas, estas actividades se llevaban a cabo en casa del propietario. No se realizaba ninguna operación de producción, contándose únicamente con un cuarto frío en el garaje, las ventas en este período se dirigían a detallistas en los principales mercados municipales de San Salvador. El fundador tuvo una clara visión acerca de emprender una ardua tarea de investigación en la producción de lácteos e inversión en equipos industriales, con el objetivo de crecer e independizarse.

En 1985 se inicia la construcción de una pequeña nave industrial en el Barrio Lourdes, y la comercializadora se traslado a éstas instalaciones, este cambio dio paso al incremento en las ventas de clientes mayoristas ruteros, permitiendo a la empresa se constituya en una generadora de empleos.

En 1987 se construye la actual planta en el Barrio Santa Anita, y se aprovecha el mercado que se ha formado para vender los productos procesados en la planta, gradualmente se dejan de comercializar otras marcas, generándose marcas y productos propios. En 1988 la empresa se convierte en una industria con categoría jurídica de sociedad anónima de capital variable cuyo principal accionista es su fundador, inicialmente la producción se orientó a sustitutos de crema, posteriormente en la década de los noventas algunos tipos de queso.

A partir de 1996, se incorpora a la industria otro miembro de la familia, quien amplía las líneas de producción con otro tipo de quesos y se diversifica la industria dejando de ser únicamente productora de lácteos, e incursiona a la línea de bebidas

no carbonatadas y agua envasada, adquiriendo nueva maquinaria, extendiéndose a comercializar productos en otras plazas principalmente San Miguel, Santa Ana y Sonsonate, sin dejar atrás a los clientes ya obtenidos anteriormente.

B. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Empresa posee cuatro marcas registradas con las que maneja sus productos, todas bajo una política de marca paraguas o institucional; éstas marcas han sido asignadas dependiendo de la categoría del producto y el mercado al que está destinado. A continuación se presentan los logotipos de dichas marcas y los productos que sostienen.



Bajo esta marca se comercializan todos los productos de la categoría o línea de los sustitutos de crema. Estos productos son de carácter industrial, debido a que la mayoría son destinados al segmento de procesadores de lácteos, además es la marca más reconocida y vinculante con la compañía, no solo por el nombre sino porque es la línea que genera la mayor parte de ingresos y utilidades a la empresa. Esta es la línea con que la empresa inició operaciones de tipo industrial, y son los productos que han impulsado el crecimiento de la compañía.



Quesos y crema

Sabrolac es la marca que la compañía decidió crear a principios de los noventa para la línea de quesos y crema ofrecidos directamente al consumidor. Es en esta categoría en donde se han realizado la mayor parte de esfuerzo de desarrollo de nuevos productos.



La marca Trópico nació a mediados de los años noventa, en respuesta a una nueva categoría que se decidió lanzar: Agua y Bebidas no Carbonatadas. La decisión obedece principalmente a la posibilidad de aprovechar el canal de distribución de clientes mayoristas y distribuidores que venden en pequeñas tiendas de colonias. A diferencia de la línea de quesos y cremas empacados para el consumidor final, el agua y refresco han brindado un éxito económico para la empresa.



Es la más reciente marca y categoría lanzada. Está incluida junto a la línea de agua y bebidas, debido básicamente al proceso de producción, éste comparte recursos de equipos y mano de obra.

Es el único producto que la empresa ha decidido llevar a los supermercados.

Además de los productos comercializados y fabricados en la empresa, se ofrecen los servicios de "maquila" de productos a tres empresas comercializadoras de lácteos.

C. SUSTITUTO DE CREMA

Descripción:

Sustituto de Crema es elaborada a base de leche descremada y grasa 100% vegetal. Con Sabor ligeramente dulce y de mediana viscosidad

Usos:

Principalmente como extensor de otras cremas o quesos de pasta blanda "quesillo", para cocinar, y en aplicaciones de panificación

Vida Util:

Un mes a partir de la fecha de producción esto se logra con el proceso de pasteurización y homogenizado que destruye los microorganismos, garantizando su pureza.

Recomendaciones:

No debe congelarse. Esto provocaría separación de agua al momento de descongelarla.

Si se va a mezclar con otra crema menos viscosa, agregar la crema menos viscosa lentamente y en menor cantidad para evitar la formación de grumos.

Si las condiciones de refrigeración no han sido las apropiadas podría haber una ligera separación de suero, en este caso basta con agitar o batir un poco la crema para que se reincorpore.

Empaque:

Doble bolsa de polietileno de baja densidad con un contenido de 5 litros

Almacenaje:

Debe mantenerse a temperatura de refrigeración entre 2^o. a 5^o., y en un ambiente libre de olores fuertes.

Composición Típica:

Grasa vegetal 18%. Humedad 72.7%. Sólidos no grasos 8.3% Estabilizador y emulsionantes 1%.

Garantía de Calidad:

INLASAJ mantiene controles estrictos de calidad durante la producción, el ambiente, es también sujeto a monitoreo y control microbiológico regular.

Durante el almacenaje y transporte asegurando la calidad del producto Así como todos los requerimientos exigidos por las autoridades competentes.

Se repondrá en su totalidad el producto que antes de la fecha de vencimiento no cumpla con las expectativas del cliente, siempre y cuando se encuentre en su empaque original y el manejo haya sido el apropiado.

LAS VENTAJAS**Menor Costo:**

La grasa vegetal siempre es más barata que la grasa butírica¹¹.

Menos dañina para la salud:

A diferencia de la crema de leche de vaca (butírica) los sustitutos no contienen cantidades significativa de colesterol, triglicéridos que pueden ser perjudiciales a las personas con enfermedades cardiacas.

También contienen menos calorías que una crema pura.

¹¹ Grasa butírica. es grasa de origen animal, obtenida y concentrada a partir de la leche fresca de vaca.

Durabilidad:

Tiempo de vida más largo que una crema pura.

Es más estable como ingrediente para cocinar. (acidez y textura)

COMPARATIVO**Para la empresa el sustituto de crema:**

Es más fácil la producción desde el punto de vista de suministro de materia prima; debido a que para la crema pura se necesita leche fresca de vaca, que no es suficiente en El Salvador.

Para la industria el sustituto de crema:

Para la industria y para el sector lácteo es ventajoso porque cubre el déficit de materia prima de leche fresca del país. Si no fuera por estos productos el costo de los lácteos en el país fuera mayor y así como en Guatemala que tiene leche más barata tendrían mejor oportunidad de importar.

Para el food service el sustituto de crema:

En el área de Food Service se les puede asegurar el suministro y a menor costo.

Las plantas procesadoras tienen la oportunidad de extender sus productos.

CAPITULO II

“ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE GUATEMALA”

I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La empresa Industrias Lácteas San José en su trayectoria en el negocio de lácteos desde los años 80's ha venido subiendo su nivel de producción con la visión de aumentar su participación en el mercado, lo cual se ha propiciado en la manera en que ha incrementado sus negocios en el interior del país.

La problemática actualmente radica en la búsqueda de una mejor productividad y en la mejora de aspectos cualitativos y productivos y en la optimización de los planteles operativos del producto sustituto de crema, utilizado como extensor para la producción de crema y quesillo.

La empresa tiene 38 empleados de los cuales 8 trabajan directamente en la producción del sustituto de crema, en horario de lunes a viernes de 6 AM a 3 PM, diariamente se produce en promedio de 7,500 litros de sustituto de crema. La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de productos o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Existen 3 formas de cómo medir la productividad de una empresa de producción: 1. El total de productos producidos entre el total de materia prima, 2. El total del dinero de las ventas entre el total del dinero invertido y 3. El total de producto producido entre el total de trabajadores. En esta oportunidad se evalúa el numeral 3 antes mencionado, esto nos da un resultado de 937.5 litros por empleado en el horario de 6 AM a 3 PM.

La compañía ha detectado la oportunidad de incrementar la producción para poder ocupar su capacidad instalada y el margen que no está produciendo, es decir que podría evaluar implementar un nuevo horario laboral o alguna otra estrategia que conlleve al aprovechamiento de la capacidad instalada con el objetivo de poder extenderse y lanzar el producto sustituto de crema al país de Guatemala como un mercado cercano y alcanzable, esto será posible en la medida en que las condiciones de investigación proporcionen los elementos de juicio para la toma de decisiones. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

En los últimos años el crecimiento de los productores de leche del país vecino se ha multiplicado considerablemente, esto abre la posibilidad de abastecimiento con productos sustitutos que se utilizan como extensores en la mezcla de lácteos y que contribuyen a la producción y margen de ganancia de esta industria, para esto es necesario conocer ubicación de productores industriales o artesanales, cadena de restaurantes o food services, en las zonas más estratégicas de Guatemala, con el propósito de darles una alternativa de mezcla en donde sus niveles de producción incrementaran y de la misma manera sus utilidades, sin desmejorar la calidad de los productos que le ofrecen a sus clientes.

El crecimiento de la empresa en El Salvador en función de su operación y la experiencia en el negocio de lácteos y en los últimos años, su especialización en sustitutos de crema tiene la necesidad de crecimiento de sus operaciones a nivel internacional, exportando productos sustitutos de crema a Guatemala. Se desea elaborar un plan estratégico de marketing internacional, con el propósito de analizar la situación de la empresa, la industria en Guatemala, competencia para este producto, y estrategias de introducción al mercado objetivo, para esto se necesita saber lo siguiente.

1. PREGUNTA GENERAL

¿Existe la capacidad de optimizar la producción de sustitutos de crema, de manera que se logre abastecer un mercado fuera de nuestro país, y lograr establecer un plan de marketing internacional para el crecimiento de la producción y ventas de sustitutos de crema en el país de Guatemala?

1.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Existirá un mercado lo suficientemente grande?

¿Son los costos lo suficientemente bajos como para hacer que el negocio deje ganancia?

¿Cuál será la fuerza de la competencia?

2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con el objeto de introducir los productos sustitutos de crema en el mercado de productores y food service, el problema se formula de la siguiente manera.

¿En qué medida la optimización de la capacidad instalada de Industrias Lácteas San Jose y un plan de marketing internacional efectivo, contribuirá a la introducción y comercialización de productos sustitutos de crema en Guatemala para el incremento de producción y ventas, tanto en el sector industrial como en food service?

B. DELIMITACION DEL TEMA.

1. Teórica.

Para la realización de la investigación se tomara en cuenta estudios semejantes previos tanto de planes de negocios y marketing, como planes estratégicos, con énfasis en mezcla de marketing, análisis FODA, oferta y demanda, sustituibilidad de productos, así también información obtenida de libros (Marketing undécima edición de McCarthy/Perrault, Plan de Marketing en la práctica de José María Sainz, investigación de mercados de Philip Kotler), los autores de estos libros se enfocan en llevar a la práctica todos los diversos escenarios que podría enfrentarse, para que todos los datos esenciales proporcionados por la compañía y el estudio del mercado sirvan correctamente en la elaboración y ejecución del plan, además de la utilización de otros recursos como tesis sobre temas similares, internet, información de gremiales (Cámara de Productores de Leche de Guatemala, Asociación Salvadoreña de Productores de Leche) y asociaciones afines al negocio, entrevistas, manuales, y otros documentos relacionados con este estudio.

2. Espacial.

Tendrá lugar en la zona metropolitana de la capital de Guatemala como proveedores de Food Service y procesadores lácteos en la zona central y la parte fronteriza específicamente entre Candelaria de la frontera de nuestro país y Atescapenta en Guatemala, en esta zona fronteriza se hará un estudio de abastecimiento como proveedores directos de los productores.

3. Temporal.

El periodo de esta investigación será en el segundo semestre del presente año 2012, (Junio – Octubre), el estudio presentara su propuesta de tiempos de ejecución de las distintas estrategias de introducción al mercado, atendiendo el plan de la empresa para la comercialización de sus productos a Guatemala

C. JUSTIFICACION

1. IMPORTANCIA

La importancia radica en que ofrece un mejor panorama de lo que se quiere alcanzar, es decir que brinda lineamientos, pautas, procedimientos, y actividades a seguir para el logro del objetivo principal¹² como lo es la necesidad de introducirse en el mercado de productores de lácteos y food service en el país de Guatemala, con el propósito de lograr el crecimiento, incrementar los niveles de ventas y utilidades, generando nuevas oportunidades en el mercado internacional así como generación de empleo por el crecimiento del mercado ayudando a mejorar el desarrollo económico de nuestro país.

Este plan tendrá que ayudar a la empresa a maximizar la utilización de sus recursos y reducir los riesgos en la toma de decisiones gerenciales.

También ayudaría a que la empresa pueda crecer a través de programas para la utilización adecuada de los recursos, investigación de nuevos productos y demás actividades emprendedoras, aumentando los riesgos en la toma de decisiones, profesionalizando aun mas su desarrollo.

2. UTILIDAD

La utilidad de este documento beneficiara a la empresa porque se estructurara un plan estratégico de marketing internacional para la comercialización, esto permitirá una exportación efectiva de sus productos, aumentando la participación en nuevos mercados, así mismo generando lineamientos y planes de operación para que la organización tenga en claro el camino a seguir hacia su crecimiento y desarrollo empresarial.

¹² Manual para la elaboración de Mercadotecnia, Ricardo Valiñas. 3ª edición pg. 20

El documento se considera de gran utilidad a las investigaciones posteriores que se desarrollen en el ámbito de estudio universitario, y crea una base importante de casos reales empresariales.

La utilidad obtenida como estudiantes será, el estudio de una empresa con necesidades reales de expansión, condición que propicia un clima de práctica de conocimientos adquiridos, sirviendo como apoyo y fuente bibliográfica.

3. ORIGINALIDAD

El presente estudio tiende la importante tarea de realizar una investigación enfocada en la internacionalización de la compañía, tomando en cuenta que en este momento la compañía no cuenta con este tipo de investigación que proporcione todos los elementos y estrategias necesarias para poder exportar sus productos.

4. FACTIBILIDAD

El plan estratégico de marketing internacional para la compañía es factible por los siguientes factores:

Se cuenta con el apoyo del representante legal de la empresa el Sr, Nestor Argumedo, quien proporcionara toda la información disponible de esta, todo el conocimiento necesario acerca de sus canales de distribución, sistemas de procesos internos, clientes proveedores, etc. Y toda la información necesaria para la investigación, así como todos los contactos claves que ayuden a facilitar los elementos necesarios para la elaboración de esta investigación.

D. OBJETIVOS GENERALES

El presente análisis tiene por objetivo general:

- ✓ Diseñar un plan estratégico de marketing para la comercialización del producto sustituto de crema de la empresa Industrias Lácteas San Jose en el mercado de Guatemala.

Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa y el mercado de Guatemala para determinar la aceptación que tendrá el producto.
- ✓ Determinar las oportunidades de clientes y proponer las estrategias mercadológicas necesarias para la comercialización en el mercado de Guatemala.
- ✓ Determinar las fases de estrategia de negocio internacional, los posibles periodos que podrían abarcar las diferentes etapas.

E. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Alternativamente puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo. (wikipedia, 2012).

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando como base el método científico, en el cual se incluye el método deductivo, en donde se considera una conclusión a un caso particular, que trata de iniciar de lo conocido a lo desconocido. (wikipedia, 2012).

El método de investigación a utilizar será científico deductivo, por medio de este se lograra inferir algo de lo observado, a partir de los aspectos generales hasta conocer lo mas particular o específico, en este método se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que permitirán conseguir los objetivos propuestos. En este sentido, se consultaran una serie de estudios, resúmenes o síntesis de documentos para concentrarse de manera clara y concisa en lo esencial al planteamiento del problema.

Aplicado a la investigación el análisis se iniciara a partir de las características generales de la muestra en este caso de la industria láctea y food service de Guatemala.

Se consultarán diferentes estudios y análisis de las condiciones de competencia del mercado de Guatemala, además de un estudio de sustituibilidad de la demanda de un bien o producto específico (sustituto de crema), esta información se examinara para conocer la situación actual de Guatemala y poder llegar a inferir las oportunidades de negocio que existen.

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de tipo descriptiva, esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos o cualquier otro elemento que corresponda al grupo o sector que se esté analizando.¹³

En este caso como todo estudio descriptivo se centrará en medir con la mayor precisión posible al sector de la industria láctea y Food Service que se encuentra en Guatemala; con el propósito de describir exactamente dichas industrias para tomar en cuenta todas las características que estas tienen al momento de realizar el plan de marketing internacional y el diseño del plan de exportación de productos lácteos para la empresa "Industrias lácteas San José"

La meta no se limita a la recolección de datos, sino a abstraer la mayor parte de información para la predicción e identificación de posibles soluciones al planteamiento del problema:

Para llegar a elaborar el plan de marketing Internacional y diseño del plan de exportación el interés será sondear el comportamiento de compra, aceptación y percepción del producto.

1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la investigación será considerado como no experimental, porque lo que se hará en esta investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, este tipo de investigación se realizará sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables de la realidad. Con esto se advierte que el interés fundamental de la investigación es conocer la industria láctea y Food Service de el país de Guatemala, que oportunidades hay en el mercado y que tanto esta desarrollado en la actualidad.

¹³ "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer

Por lo planteado anteriormente se establece que el tipo de investigación es no experimental; pero de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo que se recolectarán los datos (dimensión temporal) se entra en la división transversal; debido a que la recolección de datos se realizará en un solo momento, es decir, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Además a esta división se tiene que considerar otra clasificación, esta es, transversal descriptiva, porque se tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables; El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas, sectores u objetos una o, generalmente varias variables y proporcionar su descripción.¹⁴

2. TIPO DE FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.1 DATOS PRIMARIOS.

Se utilizaron fuentes primarias internas en entrevistas directas que se realizaran al gerente general de la empresa, el cual permitió conocer y visitar la planta de producción. Además se trabajo con una fuente primaria, durante el sondeo de mercado acerca de la industria láctea en Guatemala, para conocer directamente el mercado meta.

¹⁴ Robert Sampieri en "Metodología de la Investigación" Editorial McGraw Hill. Tercera Edición.2003

2.2 DATOS SECUNDARIOS

Se utilizarán fuentes secundarias externas para obtener información sobre las características de Guatemala, estas son:

- Ministerio de Turismo de Guatemala.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Guatemala.
- También datos secundarios internos que provienen de la empresa, que proporcionó información, tales como la misión, visión y valores, también de los productos fabricados y todo acerca de los procesos de producción.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la siguiente investigación se utilizarán las siguientes:

- ✓ Encuesta: Es el método más común para obtener datos primarios, esta es una técnica de investigación en la que se recopila la información de una muestra de personas mediante un cuestionario. Para ello se tomara un cuestionario estructurado, estará dirigido para las empresas procesadoras de lácteos y food service de Guatemala.
- ✓ Entrevista Personal: Esta se utilizará elaborando una guía de preguntas que sirve para realizar las preguntas necesarias al entrevistado, en esta investigación estará dirigida al representante de la empresa en estudio, para recopilar la mayor información de la empresa.
- ✓ Observación directa: Esta genera un registro detallado de los eventos que se presentan o de lo que las personas hacen en realidad. El observador desempeña un papel pasivo, es decir no realiza ningún intento para controlar o manipular una situación, sino que

simplemente registra lo que ocurre. La observación que se realizara en empresas procesadoras de lacteos y food service de Guatemala.

- ✓ Investigación Bibliográfica: Es decir todo aquel material que provea de fuentes secundarias que se relacionan con la investigación.¹⁵

4. UNIDADES DE ANÁLISIS

La unidad de análisis que se ha determinado para esta investigación es: El sector de la Industria Láctea y Food Service de Guatemala, que por medio de un cuestionario estructurado se podrá analizar directamente la situación actual de su industria.

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Se estableció como población, la industria láctea de Guatemala todas las empresas que están ubicadas en la zona metropolitana de Guatemala, porque es ahí donde se encuentra la mayor afluencia de empresas de este sector.

1.2 CÁLCULO Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

N= tamaño de la población (41 empresas de procesadores lácteos)

¹⁵ William Zinkmund "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, Sexta Edición

z= nivel de confianza (Que significa la confianza de la información, o margen de confiabilidad de las respuestas que se obtendrán de los entrevistados, en este caso de los empresarios de procesadores lácteos se pretenden respuestas veraces, debido a que es un tema de todo su interés, porque para ellos es necesario ampliar sus propuestas de proveedores)

Utilizando 95%= 1.96 según tabla estadística del área bajo la curva (ver anexo)

Debido a que se decide tener el 95% del nivel de confianza, para ubicarlo en el área bajo la curva se divide entre dos, como la curva es simétrica, obteniendo como resultado 0.4750, este valor se busca en la tabla Z "Distribución Normal Estándar", y así se refleja el 1.96

$$z = \frac{0.95}{2} \quad z = 0.4750$$

p= Probabilidad positiva (encontrar a procesadores lácteos que les interese el producto)

q= Probabilidad negativa (no encontrar a procesadores lácteos que les interese el producto)

Hay considerar que p y q son complementarios, es decir, que la suma de ambos es igual a la unidad: $p+q=1$ Además, cuando se habla de máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=0.5$ y $q=0.5$.

e= error (Nivel mínimo de error aceptable en la investigación)

Debido a que personalmente se realizará la encuesta, no habrá mayor sesgo.

3% se ha determinado para obtener mejor precisión de los resultados

Datos:

N = 41 empresas

e = 0.03

Sustituyendo

$1 - \alpha = 0.95 \sim Z_0 = 1.96$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (41)}{(41-1) (0.03)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{39.3764}{0.9964}$$

$$n = 39.5187 \sim 40$$

40 empresas procesadoras de lácteos.

G. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCE

Con la presente investigación se obtuvieron, entre otros datos, perspectivas del nivel de conocimiento de los productores lácteos sobre el sustituto de crema, así como las diversas oportunidades que se puede tener en el mercado de Guatemala. Esto se utilizó de base en la recomendación de estrategias y mejoras tanto para el mercado nacional como el internacional.

2. LIMITACIONES

Entre las limitaciones de la presente investigación, se puede mencionar la poca apertura de algunas empresas para ingresar a sus instalaciones o proporcionar información necesaria. A su vez el tiempo fue un factor limitante en la realización de reuniones o entrevistas para que contestaran el cuestionario y otros posibles puntos de contacto que pudiesen haber enriquecido el marco de la investigación.

H. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. ANÁLISIS INTERNO

Organización y Dirección

En este primer factor Industrias Lácteas San José mantiene un estilo Administrativo de Dirección Participativa porque si hay delegación de autoridad y todo el personal se siente comprometido y motivado a dar lo mejor de sí, también existe un cuerpo colegiado con las diferentes jefaturas estas planifican a futuro el negocio y toman las decisiones a tiempo; pero en el tipo de liderazgo se mantiene liderazgo Paternalista, la gerencia y dirección es familiar. En cuanto a la Flexibilidad Organizativa la empresa se puede adaptar a cambios en el mercado según comportamiento de consumidor o mejora de tecnología en el sector como ya lo han hecho en otras ocasiones y consta de buena capacidad ante imprevistos como eventos fortuitos o pedidos excepcionales entre otros. Además consta de una Estructura Organizativa.

Recursos Humanos

Existe Equipo Humano muy capacitado y especializado adecuado a las necesidades de la empresa, el personal es académico en áreas de jefaturas y en las demás prácticamente empírico hay casos de fácil localización de nuevo personal según la plaza que se requiera; pero la mayor parte de contrataciones se dan por recomendación directa. En cuanto al Clima Social. Motivación el 99% del personal es permanente y gozan de todas las prestaciones sociales de ley; también se mantiene una buena relación de jefes /empleados, esto admite un buen dialogo y participación del personal en las actividades de la empresa, otra cosa importante de destacar es que son tomadas en cuenta las opiniones del personal de la empresa. Por el lado del Poder y Estructuras Informales no se tiene ningún inconveniente porque no existen sindicatos, asesores externos, socios o accionistas que influyan en las decisiones estratégicas de la empresa.

Cultura de Empresa

La empresa cuenta con una Capacidad de Colaboración Externa a pesar que no contrata servicios externos como asesores, contables, limpieza entre otros; pero podría llegar a considerar y tiene experiencia en trabajos conjuntos con otras empresas, más que todo cuando hay algún pedido súper extraordinario. Otro aspecto positivo en la Cultura de Empresa es que mantiene una actitud positiva ante los riesgos, no importando incurrir en endeudamiento para expandirse como ya lo han hecho en ocasiones y se podría adaptar fácilmente a los cambios del mercado.

Administración y Control

Son muy delicados con los pagos de facturas, planillas y gastos a tiempo. De igual forma se cobra a los clientes en el tiempo oportuno, en cuanto a la información financiera y contable se mantiene al día o por lo menos un mes atrás, esto permite tener el pago de impuestos al día y buenas relaciones tributarias.

En el factor de Organización y Control Gestión se tienen algunas inconsistencias porque no se manejan indicadores de gestión, tampoco está definida la información interna entre áreas, ni de forma periódica y en cuanto a las metas se les da seguimiento más que todo a las comerciales. Con el Tratamiento de la información no se tiene mayor problema, la empresa dispone de un área de archivo tanto en físico y digital así se obtiene una información funcional y procesable.

Rentabilidad y Gestión Financiera

Los Márgenes de Rentabilidad de la empresa están estructurados y son analizados constantemente, se hace frente a los precios de la competencia sin afectar el margen de rentabilidad. Además tiene una Gestión Financiera y Capacidad Financiera que pueden dar respuesta a todas sus obligaciones.

Como se muestra en la siguiente tabla:

Indicador	Ratio
índice de solvencia (activo Circulante entre Pasivo Circulante)	1.44
Razón de Liquidez (activo circulante- Inventario entre Pasivo Cir.)	1.14
La rotación de Cuentas por Cobrar, que es Ventas Netas / Cuentas por Cobrar	2.59
La Rotación de Inventarios, que es Costo de Ventas / Inventarios Netos	5.23
La Razón de Endeudamiento, que es Pasivo Total / Activos totales	0.99%
La Rentabilidad sobre las Ventas, que es la Utilidad / Ventas Totales	2.36%
Rentabilidad sobre el Patrimonio, que es la Utilidad / Patrimonio	2.63%

Índice de solvencia

Representa las veces que el activo circulante podría cubrir al pasivo circulante.

La empresa dispone de 1.44 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante.

Razón de Liquidez

Representa las veces el activo circulante mas líquido cubre al pasivo al corto plazo.

La empresa cuenta con 1.14 de activos disponibles rápidamente por cada peso de activo circulante.

La rotación de Cuentas por Cobrar

Representa el número de veces que se cumple el círculo comercial en el periodo a que se refieren las ventas netas.

2.59 son las veces que se han cobrado las cuentas por cobrar y los documentos por cobrar promedios de los clientes en el periodo a que se refieren las ventas netas a crédito.(Junio 2012).

La Rotación de Inventarios

Rapidez de la empresa en efectuar sus ventas.

5.23 veces que el inventario "da la vuelta", esto se vende y es repuesto durante el periodo contable de Junio 2012.

La Razón de Endeudamiento

Muestra el porcentaje de la inversión total en activos que ha sido financiada por acreedores.

El activo total está financiado un 0.99% con recursos externos.

La Rentabilidad sobre las Ventas

Eficacia de la empresa de generar utilidades de las ventas que realiza.

La empresa gana un 2.36 % sobre sus ventas.

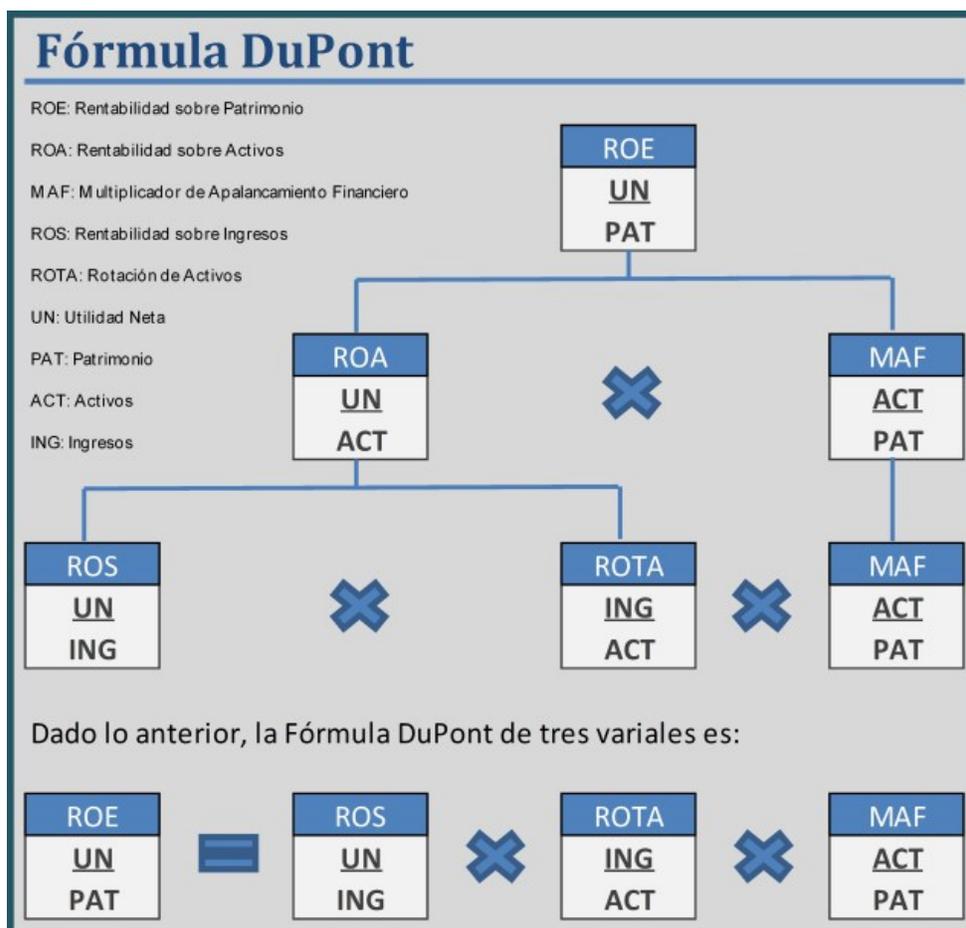
Rentabilidad sobre el Patrimonio

Eficacia de la empresa para generar utilidades a los accionistas de la empresa.

La empresa gana un 2.63 % sobre su capital contable promedio.

La Fórmula DuPont.

Esta fórmula es una poderosa herramienta de diagnóstico. Especialmente, al estimar el impacto de cambios operativos en la rentabilidad de la empresa. El rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas en tres partes: **1) Rentabilidad sobre Ingresos (ROS)**; **2) Rotación de activos (ROTA)**, **3) Multiplicador de apalancamiento financiero (MAF)**. El desglose de la fórmula DuPont se ilustra en la siguiente imagen:



Ahora bien, la imagen muestra como la **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)** se divide en primera instancia en dos factores: **Rentabilidad sobre Activos (ROA)** y el **Multiplicador de apalancamiento financiero (MAF)**. Luego, el **ROA** se separa en dos partes: **Rentabilidad sobre los ingresos (ROS)** y la **Rotación de activos (ROTA)**. Al final, se observa que el **ROE** se descompone en tres partes: **ROS, ROTA, y MAF**.

Cada una de esas tres partes (**ROS, ROTA, y MAF**), permite analizar la rentabilidad sobre el patrimonio en las dimensiones de **Rentabilidad, Eficiencia y Apalancamiento**, respectivamente.

Indicador	Ratio
ROE - Rentabilidad sobre el patrimonio (Utilidad neta/ Patrimonio)	2.63%
ROA - Rentabilidad sobre Activos (Utilidad neta/ Activos)	1.42%
ROS - Rentabilidad sobre los ingresos (Utilidad neta/ Ingresos)	2.36%
ROTA - Rotación de activos (Ingresos/ Activos)	0.60
MAF - Multiplicador de apalancamiento financiero (Activos/ Patrimonio)	1.85

En primer lugar, el **ROE** indica que la empresa genera una rentabilidad del 2.63 % sobre el patrimonio de los accionistas, es decir, que los accionistas ganan 2.63 centavos por cada dólar invertido.

En segundo lugar, al descomponer el **ROE** mediante El **ROA** indica que de esos 2.63 centavos que se ganan, 1.42 centavos son generados por cada dólar de activos que posee la empresa, y que el efecto restante para generar el 2.63 % del **ROE**, se debe al nivel de apalancamiento, que en este caso es de 1.85 conforme al **MAF**, lo cual significa que los activos representan el 185% del patrimonio de los accionistas, o sea, que por cada dólar invertido por ellos hay \$1.85 en activos. Consecuentemente, los restantes 85 centavos están siendo financiados por terceros. Por ende, entre mayor sea el **MAF** mayor será el nivel de apalancamiento.

En Tercer lugar, al desmembrar aún más la fórmula, el **ROA** se descompone en el **ROS** y la **ROTA**. Como resultado, la empresa maneja un margen de utilidad sobre ventas (**ROS**) de 2.36 %, es decir, que por cada dólar que vende gana 2.36 centavos. Por otro lado, la **ROTA** indica que los activos rotaron 0.6 veces en el año. Por lo tanto, al multiplicar estos dos ratios se obtiene la rentabilidad sobre los activos de 1.42 %.

En ese sentido, lo importante es apreciar que la fórmula DuPont permite dividir el rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas en los componentes de **utilidad sobre las ventas**, **eficiencia del uso de activos**, y **apalancamiento**. Puesto que el **ROS** señala cuanto estamos ganando por cada dólar que vendemos, la **ROTA** muestra que tan eficientes somos en el uso de los activos, y el **MAF** refleja el nivel de apalancamiento.

Innovación, Calidad y Tecnología

Industrias Lácteas San José mantiene las materias primas de alta calidad; pero se conserva al igual que la competencia en cuanto a las herramientas tecnológicas para llevar a cabo las actividades de la empresa: Por el momento no se está invirtiendo tanto en desarrollo de nuevos productos o servicios y no ha realizado un análisis formal de los productos o servicios con los clientes, ni ha llevado a estudios cualitativos con sus clientes.

Con respecto al Área de Calidad la empresa dispone con la implementación de sistemas productivos como las. BPM, ISO 14000 gestión ambiental, HAACP, aunque no están certificados del todo si se trabaja con estos sistemas, en cambio con las BPM si están certificados y se tiene capacidad para adaptarse a nuevas normativas que exija el sector. Otro punto a evaluar es la Tecnología la cual no es tan similar al de su competidor más fuerte, es adecuada la maquinaria que se utiliza pero no son tan inmensas como la planta de Lácteos San Julián, (su principal competidor).

Área de Producción

Organización Productiva, esta área es una de las más fuertes, existe la maquinaria adecuada, el nivel tecnológico para competir en el sector y cuenta con el personal necesario para la función de producción, en cuanto a la planificación se realiza con base a los pedidos y es revisada diariamente. Además se realizan las compras de insumo a tiempo hay temporadas altas de inventario cuando recién se realiza la compra, esto se maneja con un control de entradas y salidas de inventario por medio del CARDEX. Gracias a este control es posible mantener capacidad para responder a la demanda, pedidos extraordinarios y ajustarse a las necesidades del mercado; la maquinaria de producción permite producir eficientemente y poder vender el producto a supermercados; si en algún caso se tuviese un pedido extraordinario se puede contar con sub-contratación. En cuanto a los Costes se reflejan de una forma muy conveniente; la empresa es una de las que lidera los precios en este mercado a la par de industrias lácteas San Julián.

Transporte y Logística

También es un punto fuerte para la empresa, porque no hay problemas con La entrada de materiales comprados se garantiza la calidad y puntualidad; existe Información de las mercancías que se almacenan en bodega.

Logística y Transporte, se cuenta con un sistema de distribución propio y hay una persona encargada de llevar control en cuanto a kilometraje y gastos de gasolina y que no haya retrasos con las entregas.

Comercialización y Actualización en el Mercado (marketing)

Este es uno de los puntos más débiles de la empresa, no se ha trabajado mucho en áreas como Marketing, Marca y Calidad de Servicio, Enfoque de Marketing, Sistema de Información de Mercado, Comunicación, Imagen de Empresa, Calidad de Servicio al Cliente experimentada.

1.1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSÉ

	FACTORES	PESO	VALOR	TOTAL	F / D
	Organización y Dirección				
1	Estilo Directivo	4	1	4	F
2	Estructura Organizativa	2	1,5	3	F
3	Flexibilidad Organizativa	1	1,8	1,8	F
	Recursos Humanos				
4	Equipo Humano	2,5	1,5	3,75	F
5	Clima Social. Motivación	1	1,9	1,9	F
6	Poder y Estructuras Informales	1	2	2	F
	Cultura de Empresa				
7	Capacidad de Colaboración Externa	4,5	1	4,5	F
8	Cultura de Empresa	1	1,9	1,9	F
	Administración y Control				
9	Administración y Control	1	2	2	F
10	Organización y Control Gestión	8,5	-0,5	-4,25	D
11	Tratamiento de la Información	1	1,8	1,8	F
	Rentabilidad y Gestión Financiera				
12	Márgenes y Rentabilidad	3,8	1,2	4,56	F
13	Gestión Financiera (hacer uso de estados financieros, calcular, analizar)	1	2	2	F
14	Capacidad Financiera	1	1,5	1,5	F
	Innovación, Calidad y Tecnología				
15	Innovación	6,7	0	0	F / D
16	I+D	6,5	0	0	F / D
17	Área de Calidad	5,5	1	5,5	F
18	Tecnología	8	-0,5	-4	D
	Área de Producción				
19	Organización Productiva	1	2	2	F
20	Acopios y Suministros	1	2	2	F
21	La Producción	1	2	2	F
22	Costes	1	1,9	1,9	F
	Transporte y Logística				
23	La entrada de materiales con prados	3,5	1,5	5,25	F
24	Almacén (gestión del inventario)	3	1,5	4,5	F
25	Logística y Transporte	1	1,8	1,8	F
	Comercialización y Actualización en el Mercado (marketing)				
26	Cuadro estratégico de marketing	6	0,5	3	F
	Marketing Mix				
27	Política de Productos	5	1	5	F
28	Política de Precios	9	-0,5	-4,5	D
29	Distribución y Canales	9,2	-1	-9,2	D
30	Utilización de Internet	9,9	-1,5	-14,85	D

	Marketing, Marca y Calidad de Servicio				
31	Enfoque de Marketing	9,8	-1	-9,8	D
32	Sistema de Información de Mercado	10	-2	-20	D
33	Comunicación	9,7	-1	-9,7	D
34	Ventas	7,5	0	0	F / D
35	Imagen de Empresa	9,5	-1	-9,5	D
36	Calidad de Servicio al Cliente experimentada	7	0	0	F / D

EVALUACION:

PESO: En este apartado se ordena cada factor según la importancia que representa para la empresa en una escala de 1 a 10 (siendo 1 el factor más importante y 10 el factor menos importante)

VALOR: En este apartado se analiza la situación de la empresa y se dan las ponderaciones a cada factor -2 a 2 (considerando que los valores negativos reflejan las debilidades y los valores positivos las fortalezas)

TOTAL: Resulta de la multiplicación de los factores peso-valor.

2. ANÁLISIS EXTERNO (5 FUERZAS MP)

Elección Unidad de Negocio: **Sustituto de Crema San José**

Mercado: Guatemala.

Comentarios Análisis del Sector de Actividad

FUERZA DEL SECTOR	COMENTARIO
<p>Poder de Negociación con sus proveedores</p>	<p>En cuanto al poder de negociación con los proveedores, se puede afirmar que estos no tienen una influencia alta sobre la empresa porque son insumos de fácil adquisición.</p> <p>En cuanto a su concentración, actualmente todos los proveedores son nacionales, por lo que la posibilidad de acelerar tiempos de entrega es muy factible.</p> <p>Las posibilidades de cambiar de proveedor para los principales insumos como lo son la Leche, la sal y grasa vegetal es alta puesto que son productos que pueden encontrarse tanto a nivel nacional como así pueden traerse del extranjero. Según el Directorio de CAMAGRO, existen al menos a nivel nacional 27 empresas que podrían proveer los insumos lácteos a nivel nacional.</p>

<p>Poder de Negociación de sus clientes</p>	<p>Se considera la influencia que puede ejercer los clientes por los productos de sustituto de crema. La empresa es la primera vez que desea exportar y no tiene experiencia en ello. Por lo tanto el ideal será que al cliente lo mejor en cuanto a precios y calidad.</p> <p>Se necesitará ser flexibles con el precio para lograr la introducción al mercado de Guatemala.</p>
<p>Análisis de Competidores</p>	<p>En El Salvador la empresa comparte el mercado únicamente con la productos lácteos San Julián, son las únicas empresas que distribuyen a nivel nacional los sustitutos de crema.</p>
<p>Análisis de Nuevos Competidores</p>	<p>Barreras de Entrada, en cuanto a este tipo de regulaciones el mercado de los lácteos, específicamente para productos derivados de esté como lo es el sustituto de crema en general, se encuentra bastante liberalizado, las normativas aparte de ser muy generales, no son demasiado exigentes; sin embargo las exigencias sanitarias y fitosanitarias si se deben de cumplir ante la autoridad competente que es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el Consejo Nacional de Salud Pública; al haber dado cumplimiento a los requisitos técnicos requeridos y el pago de los derechos cancelados, se extiende la respectiva credencial de salud para la comercialización del producto.</p> <p>Diferenciación del Producto, lo que hará especial a este producto es que este es de bajo coste, de fácil almacenaje y refrigeración y manipulación con un alto estándar de higienización y sanitización, por la cadena de valor seguida para su producción, distribución y comercialización.</p>

	<p>Economías de Escala, se considera que se tiene una economía a escala, porque se logra eficiencia en los costos de elaboración, a mayor volumen de producción se están disminuyendo los costos de producción, comercialización y distribución. También se cuenta con las plantas de producción adecuadas para la fabricación del producto.</p> <p>Con relación al marco legal, fiscal e impositivo, se rige este mercado con todas las leyes fiscales que le atañen, ya sea el caso de importación de materia prima, así como la maquinaria y equipo de producción que se importan de acuerdo al régimen aduanero correspondiente; las tasas impositivas, son la misma de todos, el IVA, impuestos y tasas municipales, etc.</p> <p>La rentabilidad del sector, viene dada por el crecimiento mismo de la demanda, cada vez los procesadores de lácteos se animan a probar e incluir en sus preparaciones de mezcla el sustituto de crema, éste proporciona una excelente consistencia, sabor, calidad y mayores volúmenes a menor costo.</p>
<p>Análisis de Productos Sustitutivos</p>	<p>Sin embargo se podría tomar en cuenta que a la hora de que un procesador lácteo sustituya un insumo por otro para sus productos, es porque no se a tecnificado o dado el tratamiento adecuado para realizar sus mezclas.</p> <p>El único producto sustituto real para las diferentes preparaciones es la leche pura y trabajar con este insumo trae ciertas desventajas, como menores volúmenes y mayores costos de fabricación, menor tiempo de caducidad del producto.</p>

<p>Influencia Poderes Públicos.</p>	<p>La ganadería es uno de los subsectores más dinámicos del sector agropecuario, producto de la aplicación de medidas importantes como el combate al contrabando de productos lácteos y acompañamiento de una serie de acciones que le han permitido al subsector recobrar su confianza.</p> <p>En los últimos años ha habido una presión fuerte por parte del gobierno para que se modernice el sector de procesadores de leche; sobre todo en el tema de inocuidad de los alimentos. Se ha exigido por ley que las plantas pasteuricen sus productos, que cumplan con las normas de etiquetado, se implementen programas de control de calidad, etc.</p> <p>Lo anterior pone en dificultades a muchas plantas artesanales o pequeñas empresas dedicadas empíricamente al procesamiento de lácteos, con el agravante de tener márgenes bajos por los precios de venta cerca a los costos de producción.</p>
--	--

3. DIAGNÓSTICOS (FODA)

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estilo Directivo	Organización y Control Gestión
Estructura Organizativa	Tecnología
Flexibilidad Organizativa	Política de Precios
Equipo Humano	Distribución y Canales
Clima Social. Motivación	Utilización de Internet
Poder y Estructuras Informales	Enfoque de Marketing
Capacidad de Colaboración Externa	Enfoque de Marketing
Cultura de Empresa	Enfoque de Marketing
Administración y Control	Imagen de Empresa
Tratamiento de la Información	Innovación
Márgenes y Rentabilidad	I+D
Gestión Financiera (hacer uso de estados financieros, calcular, analizar?)	
Capacidad Financiera	
Área de Calidad	
Organización Productiva	
Acopios y Suministros	
La Producción	
Costes	
La entrada de materiales comprados	
Almacén (gestión del inventario?)	
Logística y Transporte	
Cuadro estrategico de marketing	
Política de Productos	
Ventas	
Calidad de Servicio al Cliente experimentada	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Grado de Rivalidad Competitiva	Fuerza Nuevos Productos Sustitutivos
Fuerza ante Nuevos Competidores	Influencia Poderes Públicos
Fuerza ante Clientes	Fuerza ante Proveedores

3.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Se establecen 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

<i>Matriz FODA</i>	1.OPORTUNIDADES	2.AMENAZAS
1.PUNTOS FUERTES	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
2.PUNTOS DÉBILES	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

1-1 **Estrategias ofensivas:** es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

1-2 **Estrategias defensivas:** la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

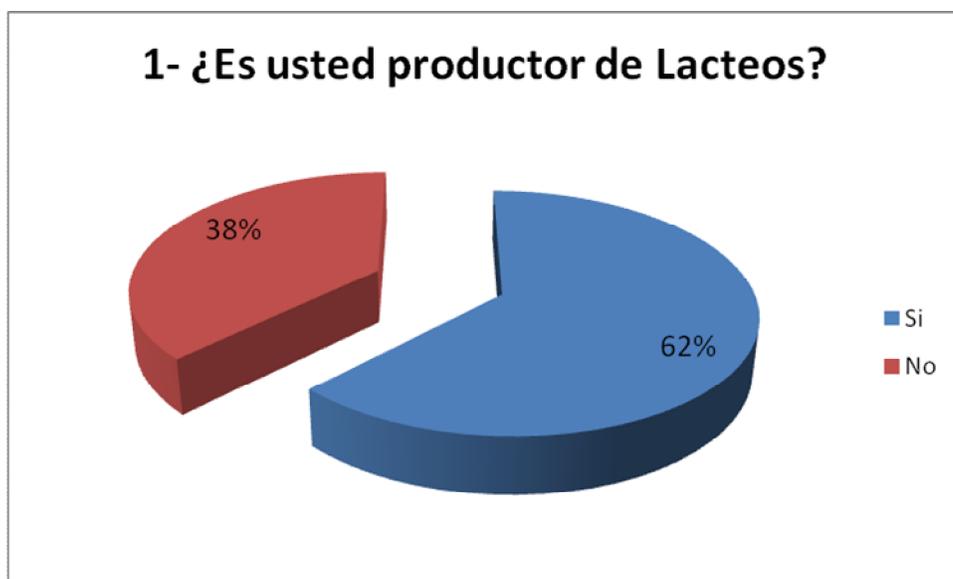
2-1 **Estrategias de reorientación:** a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

2-2 **Estrategias de supervivencia:** la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

3.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA PARA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE

		OPOTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza Nuevos Productos Sustitutivos • Influencia Poderes Públicos • Fuerza ante Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Rivalidad Competitiva • Fuerza ante Nuevos Competidores • Fuerza ante Clientes
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y Dirección • Recursos Humanos • Cultura de Empresa • Administración y control • Rentabilidad y Gestión Financiera • Área de Producción • Transporte y Logística 	<p>Introducir el producto y garantizar su presencia en el mercado de Guatemala con una mejor efectividad, para lograr el posicionamiento y preferencia entre los clientes potenciales.</p>	<p>Promocionar el producto por su ventaja de rentabilidad (mayor producción a menor costo). Además manejar un precio competitivo para lograr la preferencia por la marca.</p>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación, Calidad y Tecnología • Comercialización y Actualización en el Mercado • Marketing, Marca y Calidad de Servicio. 	<p>Garantizar a clientes que demanden cantidades del producto que la capacidad tecnológica instalada sea capaz de satisfacer eficientemente de forma estable, así se lograra potenciar la marca y calidad del servicio.</p>	<p>Capacitar al personal involucrado en el sistema de comercialización-ventas con una cultura de marketing, además de motivar y estimular al mismo en el desempeño de sus actividades para brindar un servicio de calidad al cliente.</p>

I. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO



Objetivo de la pregunta: Identificar el segmento de productores de sustitutos de lacteos en el país de Guatemala.

Analisis: Del total de 40 empresas investigadas se logra identificar que 25 de las empresas investigadas son productores de productos lacteos, 15 de ellas se identifico que no son productores solamente distribuidores o que se dedican solo a la venta.



Objetivo de la pregunta: Identificar que tipo de lacteos que producen para ver la diversidad con la que cuenta la empresa.

Analisis: 5 de las 25 empresas investigadas son productores de leche, crema, queso y otros derivados, 20 empresas son productores unicamente de crema y queso, haciendo un total 25 empresas de las que respondieron que si producian en pregunta



Objetivo de la pregunta: Analizar la experiencia de los productores para evaluar la incidencia determinante de este factor en la sostenibilidad y éxito de la compañía en este rubro.

Analisis: Dentro de las 25 empresas que si se determinaron que son productores, 21 de ellas la experiencia esta entre 1 a 25 años, y 4 empresas la experiencia va de 26 a 50 años.



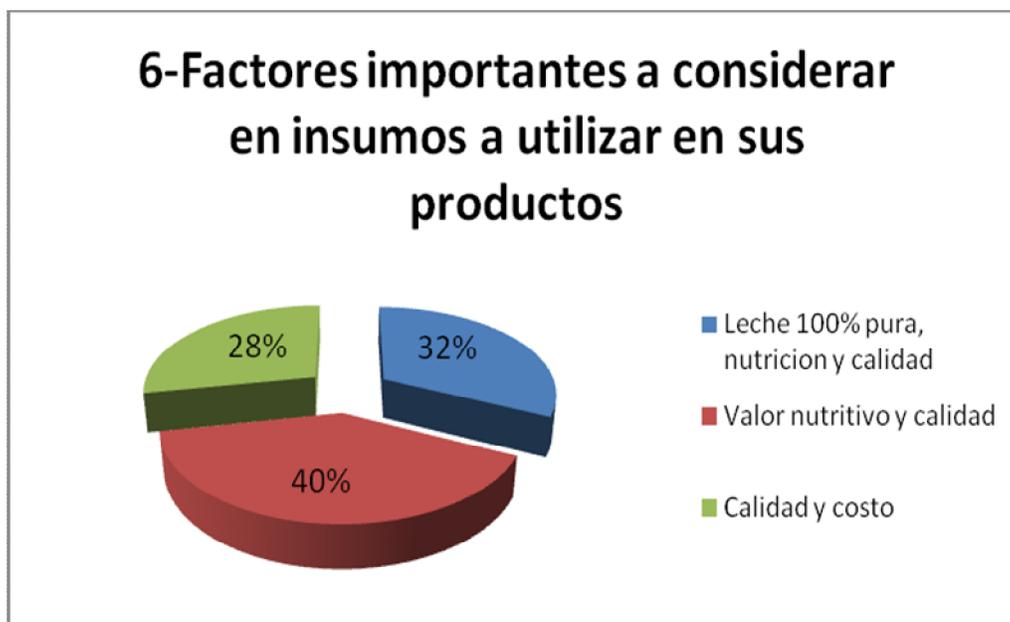
Objetivo de la pregunta: Determinar cual es el producto mas vendido de la empresa en estudio.

Analisis: De las 25 empresas que si producen sustitutos de lacteos, 5 de ellas venden en igual proporcion la leche, los quesos y demas derivados, 15 de ellas venden mas la crema y quesos que otros derivados, y 5 de ellas venden mas otros derivados.



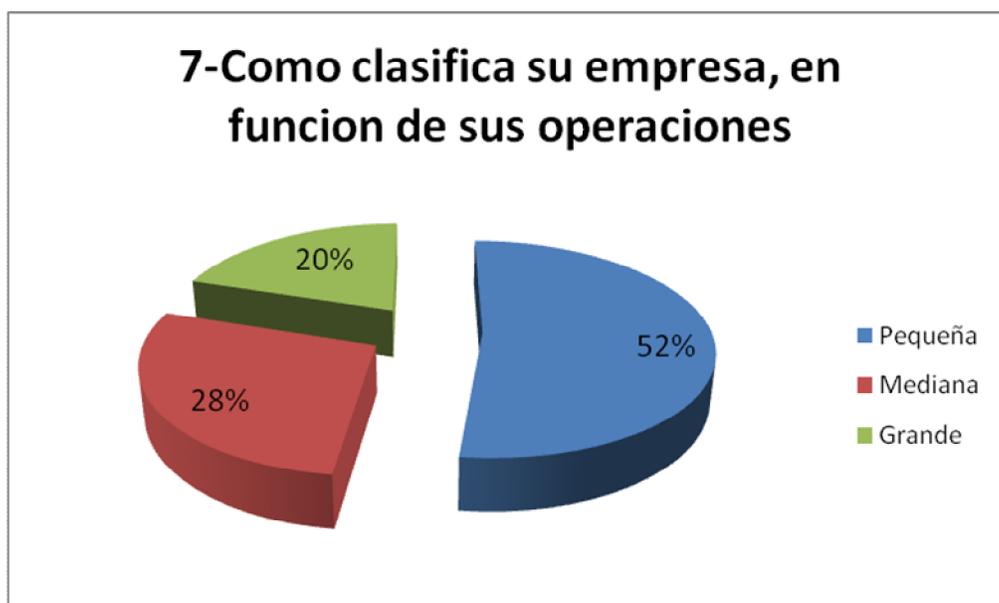
Objetivo de la pregunta: identificar la oportunidad de importar el sustituto de crema de industrias lacteas San Jose.

Analisis: De las 25 empresas productoras, 10 de ellas si importan insumos para su produccion, y 15 no lo hacen.



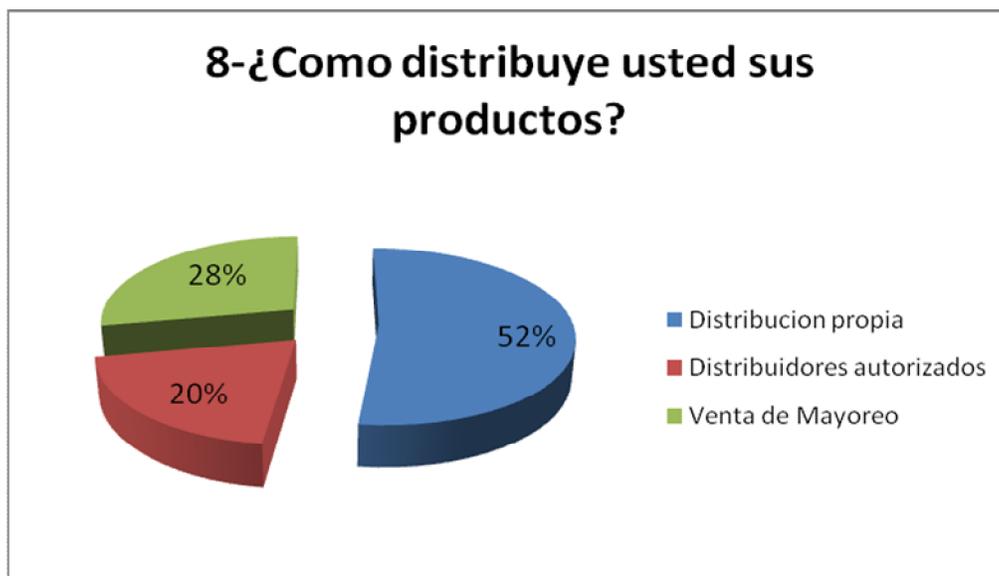
Objetivo de la pregunta: Saber cual es la intencion del productor de cara a la calidad o las ganancias del productor, o ambas condiciones.

Analisis: 8 de las 25 empresas productoras toman en cuenta la calidad y la nutricion como principal condicion de negocios, 10 indican que es necesaria unicamente la calidad y el valor nutritivo, y 7 comentaron que se debe tener en cuenta la vision al cliente en el sabor y calidad y la vision del negocio en cuanto a costos.



Objetivo de la pregunta: Medir el tamaño de las empresas investigadas por su experiencia y el nivel de sus operaciones.

Análisis: 13 de las 25 empresas productoras son pequeñas, debido al nivel de sus operaciones de promoción y ventas, 7 son medianas y 5 son grandes empresas.



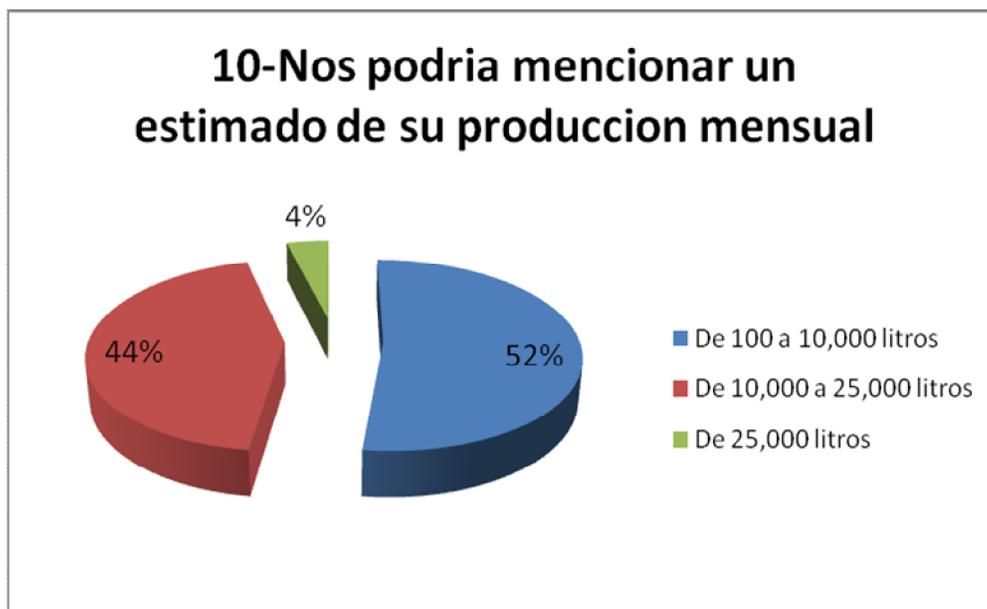
Objetivo de la pregunta: Conocer la forma que las empresas distribuyen sus productos o venden sus productos.

Analisis: 13 empresas realizan la venta y distribucion propia, por ser pequeños productores, 7 empresas lo realizan por distribuidores por ejemplo en el mercado y tiendas, las 5 restantes lo hacen atravez de supermercados y tiendas propias.



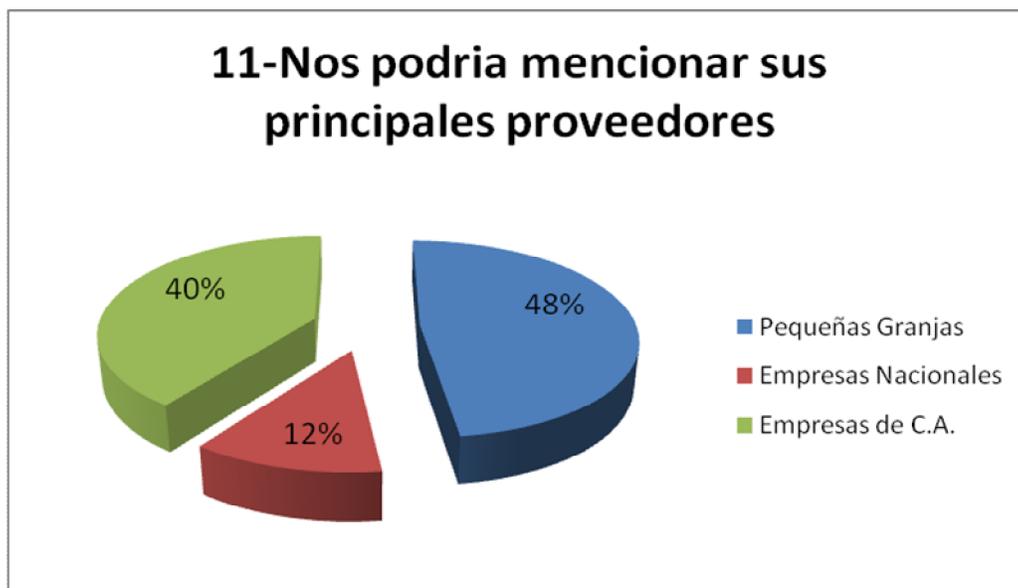
Objetivo de la pregunta: Identificar la capacidad de distribucion por medio de sus propios vehiculos.

Analisis: Todas las empresas tienen sus propios vehiculos, pero se identifico que 13 que son pequeñas empresas, el promedio de vehiculos es de 1 a 3, las medianas empresas su promedio es de 5 a 10 y en el caso de las grandes empresas cuentan con una flota de 10 a 20 vehiculos.



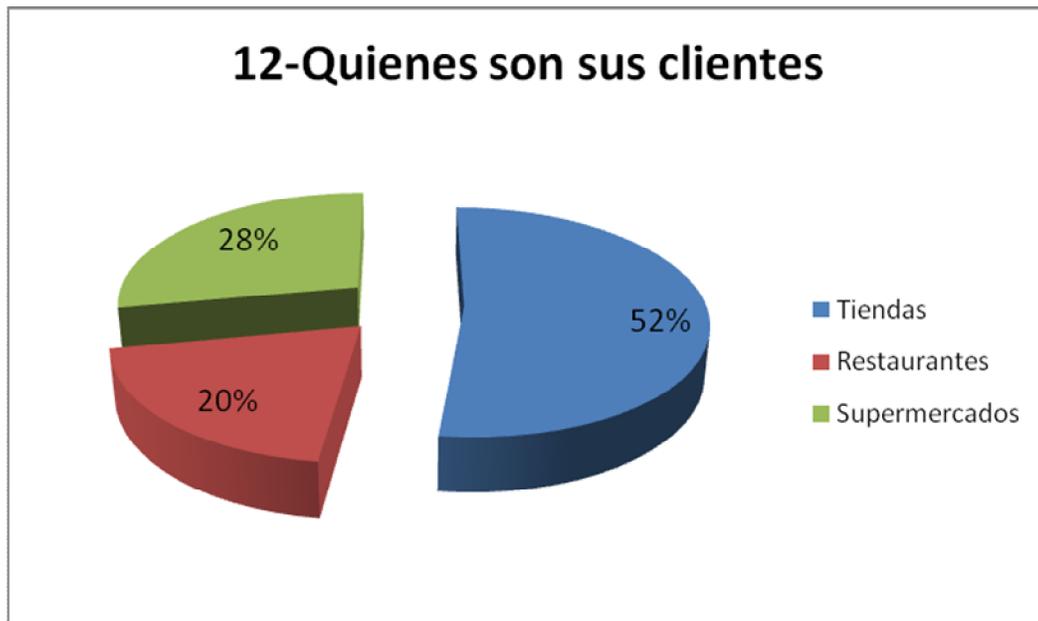
Objetivo de la pregunta: Medir la producción mensual para determinar el nicho de mercado que puede cubrir.

Análisis: 13 empresas que son del sector de las pequeñas donde se observó algunas ventas de lácteos un poco artesanales, que producen solo para tiendas o mercados, luego le siguen las 7 empresas medianas y se le suman 4 grandes que producen de 10 mil a 25 mil litros, para finalizar solo con una que produce arriba de los 25 mil litros.



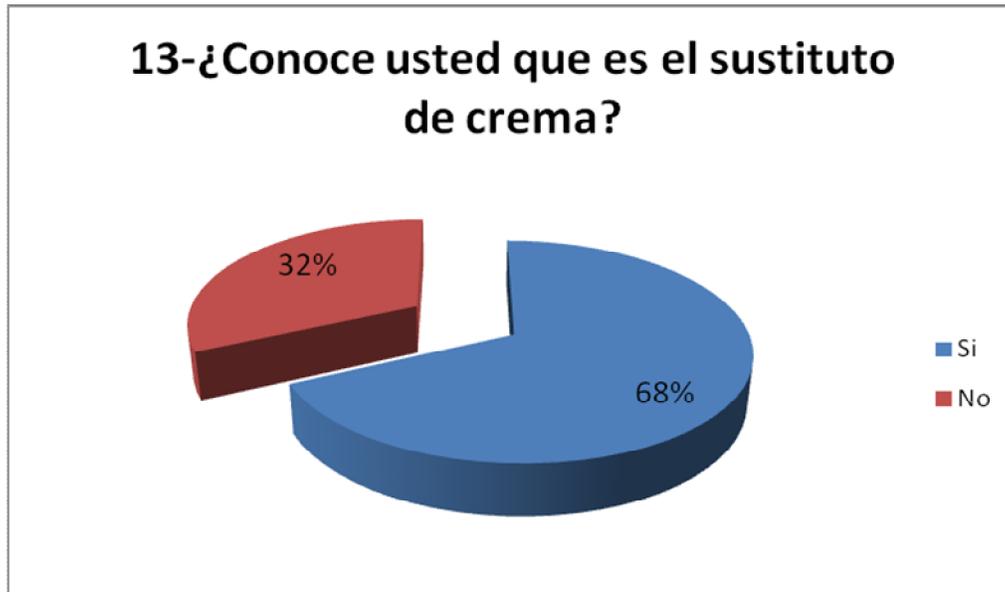
Objetivo de la pregunta: Determinar donde se concentra la mayor parte de proveedores.

Analisis: 12 pequeñas empresas trabajan directamente con pequeñas granjas o ganaderos con productos 100% natural, las medianas y algunas grandes les proveen empresas ya destinadas al sector lacteo nacionales y de C.A., aunque algunas tienen su propia producción o ganado para proveerse y solo 3 trabajan únicamente con empresas nacionales.



Objetivo de la pregunta: Analizar los nichos de mercado que atiende este sector de acuerdo a su tamaño de producción.

Analisis: Las pequeñas empresas su venta es directamente al cliente, a través de tiendas o en el mercado, las medianas y grandes empresas se dividen la otra parte del mercado entre restaurantes y supermercados.



Objetivo de la pregunta: Saber si el sector conoce el sustituto de crema.

Analisis: Se demuestra que la mayoría conoce sobre el sustituto de crema, aunque de acuerdo a la investigación no todos lo utilizan.



Objetivo de la pregunta: Ver la aceptación mediante las pruebas del producto.

Análisis: Se observó que hubo un gran interés en aceptar las muestras para poder hacer pruebas, las empresas que ya lo utilizan ven si puede ser una alternativa en cuanto a costo y calidad, con las que trabajan con productos 100% naturales ven si pueden hacer competencia para productos que se pueden vender en supermercados.

1. MATRIZ DE CONCLUSIONES

Objetivos	Q	Análisis e interpretación de datos
<p>Objetivo específico 1</p> <p>Conocer el análisis situacional de las empresas lácteas para medir la competitividad empresarial en el mercado de Guatemala</p>	<p>3</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>	<p>Dentro de las 25 empresas que si se determinaron que son productores, 21 de ellas la experiencia está entre 1 a 25 años, y 4 empresas la experiencia va de 26 a 50 años</p> <p>De las 25 empresas productoras, 10 de ellas si importan insumos para su producción, y 15 no lo hacen</p> <p>8 de las 25 empresas productoras toman en cuenta la calidad y la nutrición como principal condición de negocios, 10 indican que es necesaria únicamente la calidad y el valor nutritivo, y 7 comentaron que se debe tener en cuenta la visión al cliente en el sabor y calidad y la visión del negocio en cuanto a costos</p> <p>13 de las 25 empresas productoras son pequeñas, debido al nivel de sus operaciones de promoción y ventas, 7 son medianas y 5 son grandes empresas</p> <p>13 empresas realizan la venta y distribución propia, por ser pequeños productores, 7 empresas lo realizan por distribuidores por ejemplo en el mercado y tiendas, las 5 restantes lo hacen a través de supermercados y tiendas propias</p> <p>Todas las empresas tienen sus propios vehículos, pero se identificó que 13 que son pequeñas empresas, el promedio de vehículos es de 1 a 3, las medianas empresas su promedio es de 5 a 10 y en el caso de las grandes empresas cuentan con una flota de 10 a 20 vehículos</p> <p>13 empresas que son del sector de las pequeñas donde se observó algunas ventas de lácteos un poco artesanales, que producen solo para tiendas o mercados, luego le siguen las 7 empresas medianas y se le suman 4 grandes que producen de 10 mil a 25 mil litros, para finalizar solo con una que produce arriba de los 25 mil litros</p>

	11	12 pequeñas empresas trabajan directamente con pequeñas granjas o ganaderos con productos 100% natural, las medianas y algunas grandes les proveen empresas ya destinadas al sector lácteo nacionales y de C.A., aunque algunas tienen su propia producción o ganado para proveerse y solo 3 trabajan únicamente con empresas nacionales
<p>Cumplimiento del objetivo Se logro identificar el avance de la experiencia en el negocio de los productores de lácteos, métodos de distribución, el producto y calidad según la prioridad de sus estrategias, así como el sistema de distribución local. En su mayoría son empresas pequeñas en donde la producción es bastante artesanal dirigiéndose a segmentos de mercado más pequeños.</p>	12	<p>Las pequeñas empresas su venta es directamente al cliente, a través de tiendas o en el mercado, las medianas y grandes empresas se dividen la otra parte del mercado entre restaurantes y supermercados</p> <p>Conclusión del oe 1 (parcial) Es importante destacar que las empresas que se estudiaron, llenan las expectativas para cubrir oportunidades de mejora en cuanto a optimización del sistema de producción con la utilización de extensores de crema de origen vegetal, son capaces de comprar, es factible venderle y abastecerlas desde El Salvador, sin necesidad subcontratar sistemas de distribución ni almacenaje. Solamente se deberá tomar en cuenta el tiempo de espera y revisión en aduana por todo el trámite pertinente de entre ambos países.</p>
<p>Objetivo específico 2</p>	Q	<p>Análisis e interpretación de datos</p>
<p>Identificar los productores de lácteos para determinar oportunidades reales en el mercado de Guatemala</p>	1 2 4	<p>Del total de 40 empresas investigadas se logra identificar que 25 de las empresas investigadas son productores de productos lácteos, 15 de ellas se identifico que no son productores solamente distribuidores o que se dedican solo a la venta</p> <p>5 de las 25 empresas investigadas son productores de leche, crema, queso y otros derivados, 20 empresas son productores únicamente de crema y queso, haciendo un total 25 empresas de las que respondieron que si producían en pregunta 1</p> <p>De las 25 empresas que si producen sustitutos de lácteos, 5 de ellas venden en igual proporción la leche, los quesos y demás derivados, 15 de ellas venden más la crema y quesos que otros derivados, y 5 de ellas venden otros derivados</p>

	<p>13</p> <p>14</p>	<p>Se observó que la mayoría conoce sobre el sustituto de crema, aunque de acuerdo a la investigación no todos lo utilizan</p> <p>Se observo que hubo un gran interés en aceptar las muestras para poder hacer pruebas, las empresas que ya lo utilizan ver si puede ser una alternativa en cuanto a costo y calidad, con las que trabajan con productos 100% naturales ver si pueden hacer competencia para productos que se pueden vender en supermercados</p>
<p>Cumplimiento del objetivo Se logro la ubicación de los productores de lácteos, que son potencialmente compradores y que tienen proveedores de ingredientes e insumos para la imitación de la crema, también se identifico que venden más crema y queso, incrementando las posibilidades de hacer negocios, los productores lácteos que en su mayoría conocen el sustituto de crema como extensor mostraron apertura para la recepción de muestra e información técnica del insumo, con la expectativa de la filosofía de costo y calidad.</p>		<p>Conclusión del oe 2 (parcial) Se observo interés en aceptar las muestras para poder hacer pruebas, las empresas que ya lo utilizan evaluarían si puede ser una alternativa en cuanto a costo y calidad, con las que trabajan con productos 100% naturales, se puede evaluar de hacer otro producto para segmentar mas sus productos y clientes, es posible hacer negocios con los empresarios, son abiertos a escuchar propuestas, las empresas que ya están en el negocio de los sustitutos también tienen proveedores internacionales, lo que implica que Industrias Lácteas San Jose debe considerar el ofrecimiento de su carta oferta a la hora de presentar su propuesta como proveedor.</p>

CAPITULO III

“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE PARA COMERCIALIZAR EL SUSTITUTO DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA”

A. OBJETIVOS

1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

OBJETIVOS	CRITERIO
Consolidación	<p>Dado que el tamaño de la empresa es mediano es necesario consolidar todas las áreas de la organización y que visualicen un solo objetivo el mejoramiento continuo; áreas vitales como producción, control de calidad y administración garantizaran la supervivencia de la empresa.</p> <p>El tamaño y la integración serán las que decidan el futuro de la empresa, por lo tanto si no se encuentra bien consolidada, las posibilidades de crecimiento a corto plazo y lograr la rentabilidad a largo plazo se reduce.</p>
Crecimiento	<p>La empresa debe centrarse en crecer, abriéndose oportunidades en nuevos mercados internacionales; sin desatender el mercado nacional, por ello debe considerar la capacidad de atención de la empresa y buscar una cuota adecuada en el nuevo mercado.</p>
Rentabilidad	<p>Es importante para la supervivencia de la empresa el poder rentabilizarse a largo plazo para poder subsistir en el nuevo mercado y cubrir siempre la demanda del mercado nacional.</p>

1.1 OBJETIVOS

1. Consolidar la empresa con la visión de mejoramiento continuo para garantizar la supervivencia de la misma.
2. Analizar las oportunidades del mercado de Guatemala que se adecuen a la capacidad de la empresa y que permitan beneficiarse y obtener rentabilidad a largo plazo.
3. Rentabilizar la empresa en el largo plazo de manera que se pueda garantizar el funcionamiento internacional de la misma.

2. OBJETIVOS DE MARKETING

2.1 OBJETIVOS CUALITATIVOS

1. Mejorar la imagen actual de la empresa potenciando la mentalidad de marketing internamente y proyectándola con los clientes actuales y potenciales.
2. Aumentar la notoriedad de la empresa en el mercado nacional por medio de estrategias y planes de mejor atención al cliente.
3. Lograr introducirse en el mercado de Guatemala como principal proveedor del producto sustituto de crema.

2.2 OBJETIVOS CUANTITATIVOS

1. Mantener la rentabilidad sobre ventas en un rango del 15 % al 20 %.
2. Ampliar la cartera de clientes actuales en el mercado nacional y atender a clientes potenciales en el mercado internacional.
3. Aumentar las ventas del sustituto de crema en un 25 % introduciéndose en el mercado de Guatemala.

B. ESTRATEGIAS

1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

MISIÓN

En Industrias Lácteas San José se ofrecen productos nutritivos e higiénicamente elaborados, en los que se encuentran envasados nuestros esfuerzos y los más altos estándares de calidad y sabor. Comprometidos con las mejores prácticas de manufactura, producción más limpia y mejora continua, favorecemos la salud de las personas y la sostenibilidad del medio ambiente. Y todo esto de la manera más rentable para los accionistas.

VISIÓN

Seremos parte importante de la nutrición en la mesa de cada uno de los hogares salvadoreños, acompañaremos sus vidas con productos de elevada calidad y sabor; un día se nos reconocerá por nuestra orientación a la mejora continua e integral, así como por nuestro compromiso con aquellos que nos prefieren.

VALORES

Industrias Lácteas San José confía su permanencia en el mercado y su posición privilegiada en las preferencias de los consumidores, aplicando la gestión por valores; en ese sentido definimos como conductaspreciadas:

La comprensión: Entender las necesidades de nuestros clientes, empleados, proveedores; así como la dinámica del mercado, vigencia y utilidades actuales y futuras

La integridad: Mantenemos una profunda atención para asegurar coincidencia y coherencia entre lo que expresamos como promesa y lo que realizamos.

El liderazgo: Como pilar fundamental para trazar la ruta que cada miembro de la organización deba seguir en consonancia con sus propios intereses y los de la empresa.

La confianza en nuestros productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer necesidades y superar expectativas de los hogares salvadoreños.

El esfuerzo: como guía para la mejora continua y el éxito

Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente, se sacrifique el futuro.

El Compromiso: con la sociedad de mejorar su calidad de vida, brindándoles productos con alto valor nutritivo.

1.1 ESTRATEGIA DE LA NUEVA VISION

1. Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por nuestros productos de calidad, ser líder en la categoría.
2. Mejorar la percepción de nuestros clientes nacionales y lanzarse al mercado internacional.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Reforzar la percepción de nuestros productos entre los clientes actuales	Alcanzar la internacionalización de los productos de la empresa en la región centroamericana	Dar seguimiento a todas las acciones para lograr la visión proyectada.

3. Etapa 1: Reforzar la percepción de nuestros productos entre los clientes actuales.

- Reforzar la mentalidad de marketing dentro de la empresa y con el equipo de fuerza de ventas para que ellos puedan ofrecer de mejor manera los productos.

Etapa 2: Alcanzar la internacionalización de los productos de la empresa en la región centroamericana

- Realizar estudios de marketing para lograr colocar los productos de la empresa en los diferentes países de la región centroamericana.

Etapa 3: Dar seguimiento a todas las acciones para lograr la visión proyectada.

- La gerencia superior tendrá que dar seguimiento a todas las acciones diagnosticadas en las dos etapas anteriores

4. Probables fechas:

- Durante los primeros 4 meses del año 2013 se llevarán a cabo reuniones con el equipo de ventas de la empresa para dar capacitaciones de mejor atención al cliente.
- Desde mayo 2013 los esfuerzos de la empresa estarán concentrados en atender al mercado de Guatemala.
- En 2014 y 2015 se desarrollará las investigaciones de marketing en el resto de los países de Centroamérica.
- Cada mes se harán reuniones con la gerencia para verificar los avances de cada actividad realizada.

5. La gerencia superior atenderá cada paso ejecutado del plan para lograr alcanzar la visión de la empresa.

6. La gerencia revisará con el área de contabilidad y finanzas la inversión que se pueda sostener para desarrollar los planes de acción

7. Pensar en la personalidad de marca. Colores, iconografía, señal, ética, volumetría de los productos antes de colocarlos en los diferentes mercados de la región centroamericana.

8. Desarrollar la idea general de un sistema de servicio al cliente innovador y diferente al de la competencia. Esto según los datos que arrojen las investigaciones de mercado en cada país.

NUEVA VISIÓN

Ser una empresa de clase mundial y líder en los mercados de la región Centroamericana. Los productos de la empresa serán reconocidos por su calidad y sabor, así logrará ser la mejor opción para los clientes, a través de la utilización de la tecnología adecuada y prácticas empresariales honestas.

2. ESTRATEGIA DE CARTERA (PRODUCTO-MERCADO)

2.1 PRODUCTO

PRODUCTO	% DE VENTAS	SEGMENTO CLIENTE	AMBITO GEOGRAFICO	COMPETIDORES NACIONALES	COMPETIDORES EXTRANJEROS
	65 %	procesadores de lácteos Líder a nivel nacional en la categoría	A nivel nacional	Mediana	Baja

Para la empresa Industrias Lácteas San José el producto sustituto de crema es el más representativo y proporciona los mayores ingresos, hasta el 65% de las ventas; esto posesionándose solamente a nivel nacional en el segmento de procesadores lácteos, en donde se ha destacado por ser líder en todo el país en la categoría.

Es importante resaltar que en el país ya existe una demanda determinada del producto y los competidores a nivel nacional tienen una proporción de mediana escala, debido a que en la

categoría solo se puede encontrar como real competencia de la empresa a Lácteos San Julián, hay otras micro empresas que abastecen al sector de procesadores lácteos pero no son un número significativo a considerar.

Lo relevante en el cuadro anterior y que es el motivo principal del presente plan estratégico de marketing para la comercialización del sustituto de crema en Guatemala es que no existen competidores extranjeros; no hay proveedores que atiendan al segmento de procesadores lácteos en Guatemala, brindándoles esta mezcla para potenciar la fórmula de sus productos en cuanto a sabor y calidad; proporcionando además mayores volúmenes de producción debido a que es un extensor para los productos lácteos y rentabiliza aun más a las empresas.

2.2 PRODUCTO MERCADO

PRODUCTO MERCADO	SUSTITUTO DE CREMA	ESTRATEGIAS
ACTUAL	Mantener el mercado nacional	✓ Aumentar los medios de apoyo de las ventas
NUEVO	Desarrollo del mercado de Guatemala	✓ Penetrar en el mercado de la Industria láctea de Guatemala con el sustituto de crema.

En el cuadro se detalla la situación del producto sustituto de crema tanto en el mercado actual, donde ya se atiende la demanda nacional de los procesadores lácteos y el segundo escenario que es específicamente donde se enfocarán los esfuerzos de la empresa, en un mercado nuevo, el desarrollo de la Industria Láctea de Guatemala.

3. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

3.1 Estrategias de Segmentación

En la estrategia de segmentación se ha clasificado el mercado de los productores lácteos de la Industria de Guatemala, sin embargo "Industrias Lácteas San José" se enfocara en:

Estrategia Indiferenciada:

Se identifican los segmentos de los clientes con necesidades distintas, la empresa puede optar por dirigirse a todos ellos con la misma oferta de productos ya que son derivados de la leche.

Es decir, Se lleva a cabo en mercados donde no se han podido identificar diferentes segmentos o en los que no se considera rentable establecer un programa de marketing diferenciado.

Se atiende todos los segmentos con el mismo marketing mix. Esto lleva a diseñar y producir productos estandarizados, susceptibles de adaptarse a una gran diversidad de necesidades y preferencias. El marketing indiferenciado se beneficia de ventajas en los costes y además se logra satisfacer adecuadamente a todos los consumidores que forman parte del mercado.

3.2 Estrategias de Posicionamiento:

COMO EMPRESA	Empresa capacitada, con habilidades, y tecnología para desarrollar sus productos y orienta especialmente a la cubrir necesidades de aquellos productos derivados de la leche.
COMO PRODUCTO	"Industrias Lácteas San José" ofrece lo que necesita el cliente basado en la calidad y productos adaptable a las especificaciones que solicite el cliente.
COMO CLIENTE	Empresa competitiva, capacitada y orientada a ofrecerle los mejores productos de calidad y con una elaboración que cumple con las medidas sanitarias que satisfacen las necesidades de los clientes.

4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

4.1 Políticas de Producto

Rediseño del empaque con las exigencias para la comercialización en Guatemala

- Pruebas de empaque (aceptación del consumidor y utilidad para la protección y preservación del producto).
- Especificaciones en empackado para la distinción de sustituto o extensor para la elaboración de mantequilla y para la elaboración de crema, de manera separada que se permita identificar por medio de un color distinto en cada una de las presentaciones.

4.1.1 Estrategias del Producto

Objetivo de la estrategia

Diferenciar el producto de la competencia con la implementación de la marca con un empaque llamativo y atractivo para el mercado objetivo.

Alcance

Se lograra el posicionamiento en los productores de sustitutos de crema.

- El empaque del producto será de tipo empaque al vacío, esto garantizará su contenido y brindará la calidad que el productor desea. La etiqueta representará la parte más delicada porque es con la que se pretende que el cliente productor se recuerde del producto, se resaltará una leyenda en la marca a manera de slogan: INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE seguido de una línea que dirá, CON TODA LA TEXTURA Y SABOR DE LA GANADERIA. Al

hacer estos cambios se lograra crear una perspectiva de posicionamiento en las mentes de los consumidores.

- Realización de un lanzamiento del producto al mercado de productores, organizando eventos dirigidos a gremiales, asociaciones de empresas afines a este giro.
- Informar a pequeños productores de una nueva forma de optimizar su mezcla en la producción de sustitutos de lácteos.

4.2. Política de Precios

Objetivo:

Establecer un precio adecuado con el que se logre diferenciar entre sus competidores sin ser demasiado elevado, de manera que se logre un rápido retorno de la inversión.

Alcance:

Posicionar la marca ofreciendo un precio considerable, valor agregado y la mejor calidad, logrando el retorno de la inversión en el menor tiempo posible, la determinación del precio y la definición del producto que se ofrecerán son estrategias primordiales para que la empresa pueda tener presencia y sostenibilidad en el mercado exterior.

4.2.1 Estrategia de Precios

Análisis de la competencia directa y las tendencias de precios

- Revisar nuevos costos de operación y producción

- Establecimiento del precio de acuerdo a los costos, margen de utilidad y aceptación del consumidor.
- Realizar proyección de amortización a la inversión
- Establecer un control de gastos para minimizar el desperdicio.
- Mejorar negociaciones con los proveedores.
- Diferenciación de la competencia a través de un producto relativamente más caro pero de calidad superior.
- Inicialmente en la introducción, el precio estará un 2% o 3% por debajo de la competencia, para ganar mercado, manteniendo siempre un margen de utilidad.

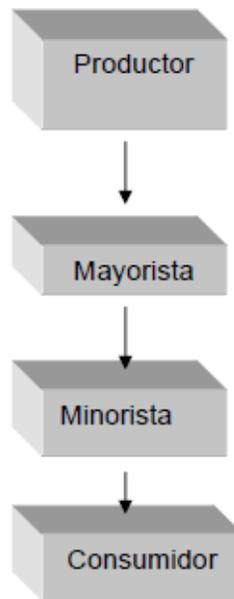
4.3. Políticas de Distribución

Objetivo

Brindar la calidad de servicio de despacho, traslado y entrega del sustituto de crema y mantequilla a los productores Guatemaltecos.

Alcance

Incrementar la eficiencia y la eficacia de los actuales métodos y canales de distribución con el fin de mejorar el nivel de ventas a través de la correcta exposición en el lugar correcto en el tiempo correcto. La importancia de esta estrategia es que representa el factor clave después de realizar el esfuerzo de que el productor conozca el producto, según el diagrama siguiente.



- Reestructuración de los canales de distribución, el método deberá ajustarse a las necesidades de los clientes internacionales.
- Distribución a productores directamente, sin distribuir a los consumidores finales, esto con el fin de no dificultar las negociaciones con los productores, en función de las negociaciones que ellos mantienen con sus clientes.

4.3.1 Estrategias de Distribución

- La distribución que se propone deberá ser directa de El Salvador a Guatemala, tomando en cuenta los tramites de aduana y permisos respectivos.
- Evaluar la posibilidad de producción y almacenaje de acuerdo al nivel de pedidos a mediano o largo plazo, para minimizar los costos de operaciones en el transporte y trámites aduanales por la distribución desde El Salvador

4.4 Políticas de Promoción

Publicación del producto en el periódico

- Establecer mecanismos de promoción y comunicación acerca de como optimizar los recursos y la rentabilidad de las empresas al utilizar los sustitutos de crema como extensores de mezcla.

4.4.1 Estrategias de Promoción

Objetivo

Exponer a los productores a través de propuestas corporativas, carta propuesta de productos para dar a conocer cualidades ventajas y beneficios del sustituto de crema como extensor en la mezcla de sustitutos de lácteos y así influenciar su intención de compra.

Alcance

Influenciar la iniciativa de compra en los consumidores del producto, por medio de una variedad de sistemas de información y diferentes mensajes publicitarios como hojas volantes, revistas, entre otras estrategias. En esta estrategia se combinan dos elementos para una eficaz comunicación uno es el consumidor final, y el otro es el mensaje, es decir que el interés del consumidor final le interese consumir los productos finales ofrecidos por los productores.

- Realización de un lanzamiento del producto al mercado de productores a través de dirigidos a gremiales, asociaciones de empresas afines a este giro.
- Desarrollo y producción de hojas volantes indicando los beneficios del suministro
- Capacitación a los propietarios para que implementen la promoción de la mejor manera.
- Degustación en plaza durante los primeros 3 meses de introducción
- Inscripción en revistas de asociaciones del sector, y participación en ferias y eventos a fines.
- Establecer un método de publicidad con las empresas líderes para obtener prestigio y buscar la proyección de prestigio.

C. PLANES DE ACCIÓN Y PROGRAMAS

Las siguientes actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior.

Estrategia	Acciones Específicas	Departamento Encargado	Tiempo de ejecución
Rediseño del Empaque	Realización de Lluvias de ideas con la alta dirección y toma de decisión	Junta Directiva	Primera y segunda semana de Enero 2014
	Elaboración de un diseño piloto que plasme la idea	Gerencia Media	Tercera semana de Enero 2014
Pruebas de empaque	Realización de Focus Group con el nuevo diseño de empaque	Departamento de Marketing	Primera y Segunda semana de Febrero 2014
Lanzamiento del producto al mercado	Reunión inicial de organización	Departamento de Marketing en conjunto con la alta dirección	Primera semana de Marzo del 2014
	Estructuración del evento		
	Envío de invitaciones		
	Realización del evento		

<p>Estudio de precios y aceptación del consumidor</p>	<p>Contratación de agencia investigadora</p> <p>Realización de estudio de mercado</p>	<p>Alta gerencia</p>	<p>Tercera Semana de Enero 2014</p>
<p>Estructuración de los canales de distribución</p>	<p>Coordinación de canales de Distribución</p> <p>Asignar personal para el nuevo canal de distribución directo</p> <p>Cierre de acuerdos de rutas para los nuevos canales de distribución</p>	<p>Departamento de Ventas y Marketing</p>	<p>Febrero – Marzo 2014</p>
<p>Promoción</p>	<p>Reunión y lluvia de ideas para la realización de la campaña</p> <p>Realización del briefing de la campaña a realizar</p> <p>Diseño del arte de la campaña</p> <p>Contacto con el medio a utilizar</p>	<p>Junta Directiva en conjunto con Marketing</p> <p>Departamento de Marketing</p>	<p>Una vez cada tres meses</p>

D. PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación se presenta el Presupuesto de Marketing que se divide en las siguientes etapas:
Presupuesto para la investigación y presupuesto de diseño.

PRESUPUESTO DE MARKETING // PRESUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN	
INVESTIGACIÓN A REALIZAR	COSTO APROXIMADO
Focus Group: Diseño del Empaque	\$2,500.00
Estudio de Mercado: Estudio de Precios	\$3,500.00
TOTAL	\$6,000

PRESUPUESTO DE MARKETING // PRESUPUESTOS DE DISEÑO	
Rediseño del Empaque	\$700.00
Promoción: Arte de la Campaña	\$1,000.00
Relanzamiento: Diseño del Evento y Evento	\$6,000.00
TOTAL	\$7,700.00

E. MECANISMOS DE CONTROL

ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<p>Posicionamiento</p>	<p>1. Empresa: Capacitada, con habilidades, y tecnología para desarrollar sus productos y orienta especialmente a cubrir necesidades de aquellos productos derivados de la leche.</p> <p>2. Producto: "Industrias Lácteos San José" ofrece lo que necesita el cliente basado en la calidad y productos adaptable a las especificaciones que solicite el cliente.</p> <p>3. Cliente: Empresa competitiva, capacitada y orientada a ofrecerle los mejores productos de calidad y con una elaboración que cumple con las medidas sanitarias que satisfacen las necesidades de los clientes.</p>	<p>Producción del mismo sector industrial</p> <p>Índices de aceptación del producto</p> <p>Investigación de mercado sobre gustos y preferencias</p> <p>Estadísticas de ventas del producto sustituto de crema y productos similares</p>	<p>A través de una empresa especializada en la investigación de mercados</p>	<p>Gerente de mercadeo</p>

De cartera	<p>1.desarrollo del mercado, expansión del actual</p> <p>2. Desarrollo de nuevos segmentos de mercado, para el mismo producto</p>	<p>Facturación y ventas trimestrales</p> <p>Atender al mercado de procesadores lácteos de Guatemala.</p>	<p>Se llevara un control de las ventas al crédito y al contado para establecer mecanismos de penetración de nuevos clientes</p>	<p>Gerente de Ventas</p>
Segmentación	<p>1.Concentrar nuestros esfuerzos de venta en la segmentación indiferenciada</p>	<p>Estadísticas en puntos de venta establecidos en todos los canales de distribución</p>	<p>Se verificará si se están cubriendo las necesidades del segmento y las variaciones positivas o negativas que estos puedan tener en periodos de tiempos establecidos.</p>	<p>Gerente de ventas</p>
Funcionales	<p>1. Producto</p> <p>1.1 Políticas del producto:</p> <p>Rediseño del empaque y pruebas de los mismos</p>	<p>Investigar con las agencias de diseño y agencias publicitarias las exigencias del mercado de Guatemala</p>	<p>Se presentaran las nuevas ideas para innovar el producto de sustituto de crema.</p>	<p>Diseñador grafico privado</p>

	<p>1.2 Estrategias del producto:</p> <p>Realización de un lanzamiento del producto al mercado de productores, organizando eventos dirigidos a gremiales, asociaciones de empresas afines a este giro.</p> <p>Informar a pequeños productores de una nueva forma de optimizar su mezcla en la producción de sustitutos de lácteos.</p>	<p>Convocatoria a medios de comunicación</p> <p>Índices de aceptación del producto, pedidos y ventas concretas del producto.</p>	<p>Atender directamente todas las sugerencias que resulten de los clientes</p> <p>Seguimientos de pedidos y ventas</p>	<p>Directores de todas las tareas.</p> <p>Director administrativo Ventas y marketing</p>
	<p>2. Precio</p> <p>2.1 Políticas de precio:</p> <p>Competencia directa y tendencias Análisis de precios y aceptación del cliente Fijación de precios en base a costes y rentabilidad</p>	<p>Índices de ventas de productos y ventas semanales</p> <p>Ratios financieros internos</p>	<p>Seguimientos de ventas según los precios base a costes y rentabilidad</p>	<p>Director administrativo Ventas y Marketing</p>

	<p>2.2 Estrategias de precios:</p> <p>Inicialmente en la introducción, el precio estará un 2% o 3% por debajo de la competencia, para ganar mercado, manteniendo siempre un margen de utilidad.</p> <p>3 Distribución</p> <p>3.1 Políticas de distribución:</p> <p>Reestructuración de los canales de distribución, el método deberá ajustarse a las necesidades de los clientes internacionales.</p> <p>Distribución a productores directamente.</p>	<p>IDEM.</p> <p>Índice de percepción del cliente en cuanto a tiempos de entrega del producto</p>	<p>IDEM</p> <p>Los procesadores lácteos consideren al producto como primera opción en todas sus mezclas</p> <p>Tiempos de respuesta inmediatos a sus pedidos.</p>	<p>Director administrativo Ventas y Marketing</p> <p>Director administrativo Ventas y Marketing</p>
--	---	--	---	---

	<p>3.2 Estrategias de distribución:</p> <p>La distribución que se propone deberá ser directa de El Salvador a Guatemala</p> <p>Evaluar la posibilidad de producción y almacenaje de acuerdo al nivel de pedidos a mediano o largo plazo, para minimizar los costos de operaciones en el transporte y trámites aduanales por la distribución desde El Salvador.</p>	<p>Índice y registros de pedidos directos</p> <p>Índice de registros y pedidos directos que soporten todos los costos de producción y distribución desde una sede en Guatemala.</p>	<p>Lograr ser un aliado de los procesadores lácteos de Guatemala</p> <p>Internacionalizar las operaciones en la ciudad de Guatemala.</p> <p>Informar a los procesadores lácteos de todos los beneficios del producto para que el conocimiento del sustituto de crema se traduzca a ventas efectivas.</p>	<p>Director administrativo Ventas y Marketing</p> <p>Director administrativo Ventas y Marketing</p> <p>Departamento de Marketing</p>
	<p>4. Promoción</p> <p>4.1 Políticas de promoción:</p> <p>Exponer a los productores a través de</p>	<p>Índices de conocimiento y aceptación del sustituto de crema en Guatemala</p>		

	<p>propuestas corporativas, carta propuesta de productos para dar a conocer cualidades ventajas y beneficios del sustituto de crema como extensor en la mezcla de sustitutos de lácteos y así influenciar su intención de compra.</p> <p>4.2 Estrategias de promoción:</p> <p>Inscripción en revistas de asociaciones del sector, y participación en ferias y eventos a fines.</p> <p>Establecer un método de publicidad con las empresas líderes para obtener prestigio y buscar la proyección de prestigio.</p>	<p>Pedidos registrados y ventas efectivas.</p> <p>IDEM</p> <p>IDEM</p>	<p>El conocimiento del sustituto de crema serán ventas efectivas.</p>	<p>Departamento de Marketing</p>
--	---	--	---	----------------------------------

CONCLUSIONES

El presente trabajo de graduación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico de marketing para la comercialización del producto sustituto de crema de la empresa Industrias Lácteas San José en el mercado de Guatemala; por ello fue indispensable realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y del mercado de Guatemala para determinar la aceptación que tendrá el producto, además se identificó las oportunidades de clientes potenciales, con esto se logró proponer las estrategias mercadológicas necesarias para la comercialización del sustituto de crema y por último se desarrollaron las fases de estrategia de negocio internacional, los posibles periodos que podrían abarcar las diferentes etapas.

El acontecer fundamental de la investigación era estudiar la industria láctea de Guatemala, para generar información de cómo se desarrollan las empresas del vecino país, para esto fue necesario identificar ubicación de productores industriales o artesanales, cadena de restaurantes o food services, en las zonas más estratégicas de Guatemala; así como también determinar qué nivel de conocimiento y aceptación tendría el producto estrella de Industrias Lácteas San José, el sustituto de crema; como una alternativa de extensor de mezcla que le ofrece a sus clientes incrementar los niveles de producción y de la misma manera sus utilidades, sin desmejorar la calidad de los productos.

Después de realizar las investigaciones y análisis correspondientes, se obtienen las conclusiones siguientes:

- ✓ Industrias Lácteas San José en la actualidad tiene la capacidad y solvencia necesaria para afrontar el reto de Introducir el producto sustituto de crema en el mercado de Guatemala, porque cuenta con diversas fortalezas dentro de su organización, las más destacables son: Administración y control, Rentabilidad y Gestión Financiera, Área de Producción, entre otras.

- ✓ Para obtener la rentabilidad de la empresa a corto y a largo plazo Industrias Lácteas San José, debe de lograr mantener el mercado nacional con sus diversas gamas de productos y atender a los clientes potenciales de Guatemala, todo con la eficacia y eficiencia que siempre los ha caracterizado.
- ✓ La industria del sector lácteo de la ciudad de Guatemala genera fuertes expectativas para cubrir oportunidades de mejora en cuanto a optimización del sistema de producción con la utilización de extensores de crema de origen vegetal; en otras palabras tiene la disponibilidad de conocer y de comprar el producto.
- ✓ Las empresas que ya utilizan el sustituto de crema para realizar sus mezclas en diferentes productos evaluarían si puede ser una alternativa en cuanto a costo y calidad; con las demás empresas que trabajan solo con productos 100% naturales, tiene la disposición de evaluar esta nueva opción de hacer otro producto para segmentar más sus productos y clientes.
- ✓ Con la investigación realizada se determino que es factible venderles y abastecer a los procesadores lácteos en la ciudad de Guatemala desde El Salvador, sin necesidad de subcontratar sistemas de distribución, ni almacenaje.
- ✓ Finalmente cotizar empresa de publicidad sea en Guatemala o en El Salvador para la respectiva estrategia de promoción valorando, eventos del mercado objetivo, revistas del gremio, periódicos, ferias, entre otros tipos de promoción y publicidad.

RECOMENDACIONES

Es de mucha importancia el poder aportar soluciones estratégicas de negocios concretamente, en la presente tesis se desarrollo un “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE HACIA EL PAIS DE GUATEMALA”, para poder realizarlo se establecen las siguientes recomendaciones.

- ✓ Para lograr destacar en la industria láctea tanto nacional e internacionalmente, Industrias Lácteas San José debe de mantener y llevar a límite la mentalidad de mejoramiento continuo, con ello se garantizaran la rentabilidad de la empresa a corto y a largo plazo.
- ✓ En la actualidad para incrementar su presencia de marca en los mercados donde ya está establecido y poder internacionalizarse, Industrias Lácteas San José debe potenciar áreas estratégicas de la organización como son Marketing y Ventas.
- ✓ Para poder introducirse en el mercado de Guatemala con el producto sustituto de crema, le es conveniente desarrollar todas las estrategias diseñadas y establecidas en el presente documento.
- ✓ Si desea alcanzar la expansión de su empresa con éxito, en toda la región centroamericana debe seguir realizando investigaciones de mercado en cada país, esto es determinante para analizar y diseñar la mezcla comercial de marketing adecuada para generar los negocios.

BIBLIOGRAFÍA

-Ministerio de Agricultura y Ganadería de Guatemala

-Cámara de Productores de Leche de Guatemala

-www.banguat.gob.gt

-Marketing Undécima Edición McCarthy / Perrault

-El Plan de Marketing en la Practica 12ª Edición Jose M.ª Sainz de Vicuña Ancin

-Investigación de Mercado Philip Kotler

-Asociación Salvadoreña de Productores de Leche

- www.mag.gob.sv

-www.minec.gob.sv

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
TEMA: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS LACTEAS SAN JOSE HACIA EL PAIS DE GUATEMALA						
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: ¿En qué medida un plan de marketing para la empresa, contribuirá a la introducción y comercialización de productos sustitutos de crema en Guatemala para el incremento de las ventas, tanto en el sector industrial como en food service?						
OBJETIVO GENERAL: Plan estratégico de marketing para la comercialización del producto sustituto de crema en el mercado de Guatemala.						
UNIDADES DE ANALISIS: Industria de productores lácteos y food service.						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	OPERACIONALIZACION (DEFINICION ESPECIALIZADA)	DIMENSIONES	INDICADORES	QP	GP
OE11. Conocer el análisis de las empresas lácteas para medir la competitividad empresarial en el mercado de Guatemala	V.I. Análisis Situacional	-Es el análisis de datos presentes, pasados y futuros que proporciona una base para seguir el proceso del planeamiento estratégico de una empresa. G.A. Steiner. (ampliar)	Análisis de datos F O D A Planeamiento estratégico	1. Clientes y Proveedores que suministran 2. Producto 3. Financiero 4.Objetivos 5.Metas 6.Estrategias		Financieros operativos, estructurales ventas y distribución
	V.D Competitividad	-Es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa	Ventaja comparativa	1.Valor agregado 2.Volumen Operativo comparativo 3 Competencia		
	V. Inter. Experiencia y capacidad operativa	El objetivo estratégica de la experiencia y capacidad es ofrecer un enfoque para determinar el nivel general de la capacidad de los recursos de capital	Cobertura del mercado	1. Experiencia en ventas Internacionales 2.Volumen de capacidad instalada		

OE22. Identificar el Comportamiento del consumidor para determinar oportunidades reales del mercado de productos lácteos de Guatemala	V.I. Comportamiento del consumidor	-Son actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos, organizaciones para la obtención, uso y experiencias con productos, servicios y otros recursos.	Interés de los beneficios del sustituto de crema en cuanto a sabor, calidad y textura	1.Experiencias con los productos 2. La aceptación del producto	13 14	
	V.D Oportunidades reales de mercado	-Identificar las oportunidades de mercado o posibles clientes en la industria láctea y de food service de Guatemala	Conocer los productores que ya utilizan el sustituto de crema como materia prima	Productores que consumen y productores que no consumen	1 2 3 4 5 6	
	V. Inter. Mercado objetivo y perfil del productor/consumidor	Mercado Objetivo es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de marketing. Perfil del consumidor, es posible determinar grupos con características similares que consumen determinado producto o servicio.	Conocer el mercado meta	1.Clasificación de la empresa 2.Principales productos 3.Principales clientes 4.Principales proveedores	7 8 9 10 11 12	

ANEXO 2

GUIA DE FACTORES O PREGUNTAS FODA

FACTORES	
	Organización y Dirección
1	Estilo Directivo
	¿Hay delegación de autoridad?
	Estilo de liderazgo, ¿de que tipo ? Democrático, Autocrático, Paternalista
	¿Se planifica y piensa a futuro el negocio?
	¿Se toma las decisiones a tiempo?
2	Estructura Organizativa
	¿Posee organigrama la empresa? ¿se encuentra correctamente estructurado?
	¿Están claras las responsabilidades y funciones de los miembros de la empresa?
	¿Existe buena coordinación entre los responsables de área?
3	Flexibilidad Organizativa
	¿Tiene los miembros de la empresa formación adecuada para asumir diferentes funciones en ésta?
	¿Hay buena capacidad de reacción en situaciones imprevistas tales como: pedidos excepcionales, enfermedades profesionales, eventos fortuitos?
	¿Su empresa se ha adaptado a los diferentes cambios del mercado: comportamiento del consumidor, uso de tecnología?
z	
	Recursos Humanos
4	Equipo Humano
	¿Existen las Personas adecuadas para las necesidades de la empresa?
	¿Hay buenos procedimientos de selección, formación y promoción del personal?
	¿Puede localizarse con facilidad nuevo personal para el sector de actividad de su empresa?
	¿Hay Personas en su empresa con habilidades especiales que pueden ser útiles en el desarrollo de las actividades?
	¿Qué tipo de formación tiene su personal? ¿La mayor parte es académica o empírica?

5	Clima Social. Motivación
	¿Cuál es la situación laboral del personal de su empresa:empleados eventuales, permanente o temporales?
	¿Goza su personal de las prestaciones sociales y laborales como mínimo que dicta la ley?
	¿Existe alta rotación de personal?
	¿Hay un buen nivel de diálogo y participación de su personal en las actividades de la empresa?
	¿Son tomadas en cuentas las opiniones del personal?
	¿Considera que el nivel de motivación personal es alto y positivo?
	¿Existe una buena relación entre empleados y jefe / empleador?
6	Poder y Estructuras Informales
	¿Existe en su empresa grupos con poder fuera del organigrama tales como: sindicatos, asesores externos, familiares, socios o accionistas que influya en las decisiones estratégicas de la empresa?
	¿Influyen negativamente o positivamente estos grupos en el crecimiento o expansión de esta empresa?
	¿Cómo reaccionarían estos grupos en caso de cambios necesarios en la empresa?
	Cultura de Empresa
7	Capacidad de Colaboración Externa
	¿Tiene la empresa la facilidad para trabajar en coordinación con otras empresas a través de subcontratación, realización de negocio en conjuntos, complementación de actividades?
	¿Trabaja la empresa en colaboración con servicios externos: asesores, contables, limpieza y mantenimiento, vigilancia, etc.?
	¿Tiene experiencia su empresa en trabajos conjuntos?
8	Cultura de Empresa
	¿Cuál es la actitud de su empresa frente al riesgo: conservadora, positiva, recelosa, agresiva?
	¿Puede su empresa adaptarse con facilidad a los cambios en el mercado?
	¿Se arriesgarían los dueños por directivos de la empresa al endeudamiento para expandirla?
	Administración y Control
9	Administración y Control
	¿Se pagan las facturas y los gastos a tiempo?
	¿Se paga la planilla de forma correcta y a tiempo?
	¿Se cobra a los clientes en el tiempo oportuno?
	¿Se dispone de información financiera y contable actualizada, ¿a qué mes?

	¿Se tienen cubiertas y aseguradas las actividades de la empresa: pólizas, vehículos de distribución, locales productivos, instalaciones y otros?
	¿Existe buena relación con la administración tributaria tales como: Ministerio de Hacienda, alcaldía?
	¿Esta al día con el pago de su impuesto?
10	Organización y Control Gestión
	¿ Maneja indicadores de gestión en su empresa?
	¿Se le da seguimiento a las metas administrativas, operativas y comerciales?
	¿Existe flujo de información interno adecuada entre áreas? ¿es generada de forma periódica?
11	Tratamiento de la Información
	¿Dispone la empresa de un área de archivo?
	¿ Se posee información sobre las operaciones pasadas de la empresa tales como: base de datos de clientes ,cuentas por cobrar, cuentas por pagar, proveedores, empleados y movimientos en cuentas de efectivo?
	¿Existe políticas de confidencialidad de la información?
	¿Es funcional y procesable la información que se maneja en la empresa?
	¿La información se tiene en archivos físicos o mecanizados (computadora)?
	¿Se hacen respaldos de información de forma periódica?
	Rentabilidad y Gestión Financiera
12	Márgenes y Rentabilidad
	¿Conoce el costo de su producto o servicio?
	¿Conoce el margen de ganancia de su producto o servicio?
	¿Es posible hacer frente a los precios de la competencia reduciendo el margen de rentabilidad, ¿hasta cuanto?
	¿Cree que la tendencia de la rentabilidad de su empresa es positiva?
13	Gestión Financiera (hacer uso de estados financieros, calcular, analizar?
	Índice de solvencia
	Razón de liquidez
	Capital de trabajo neto
	Rotación de cuentas por cobrar
	Período de cobro
	Rotación de inventarios

14	Capacidad Financiera
	Razón de endeudamiento
	Rentabilidad sobre los activos totales
	Rentabilidad sobre las ventas
	Rentabilidad sobre el Patrimonio
	Innovación, Calidad y Tecnología
15	Innovación
	¿Cuándo fue la última vez que introdujo mejoras sustanciales en su producto o servicio?
	¿A realizado modificaciones en cuanto aplicación y función del producto o servicio?
	¿Hace uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo las actividades de la empresa?
	¿Hay introducido mejoras sustanciales en sistemas, procesos o procedimientos en las actividades de su empresa?
16	I+D
	¿Invierte su empresa en el desarrollo de nuevos productos o servicios?
	¿Trata de encontrar nuevos usos o modificaciones a sus productos o servicios?
	¿A realizado análisis de sus productos o servicios con los clientes?
	¿A llevado a cabo estudios cualitativos con sus clientes pre-tes / post-tes de productos?
17	Área de Calidad
	¿Cómo se verifica la calidad del producto o servicio ofrecido?
	Es necesario o podría vender mas en su mercado actual, si la empresa dispone de un sistema de calidad?
	¿Dispone de un sistema productivo certificado: HAACP, buenas prácticas de manufactura, Normas ISOS, OHSAS ?, ¿Cuáles?
	¿Tiene la empresa capacidad para enfrentarse a nuevas normativas o requerimientos que existan en su sector?
	Tecnología
	¿ Es factor clave el uso de tecnología en su producto o servicio para poder competir en el sector?
	¿Como calificaría la tecnología que utiliza actualmente en su empresa: maquinaria, el equipo, herramientas, usos de sistemas informáticos?
	¿Podría considerar que su tecnología es similar a la de sus tres competidores principales?

Área de Producción	
18	Organización Productiva
	¿Su empresa dispone de maquinaria adecuada?
	¿Considera que la empresa tiene el nivel tecnológico adecuado para competir en su sector?
	¿ Existe una planificación mensual de la producción?
	¿Existe el personal necesario para desarrollar la función productiva?
19	Acopios y Suministros
	¿Considera que su maquinaria o equipamiento está adecuadamente en orden? ¿está inventariado?
	¿Su empresa mejora la distribución adecuadamente?
	¿Se realizan las compras a tiempo?
	¿Hay exceso de inventario?
	¿Existen un control de las entradas y salidas del inventario?
20	La Producción
	¿Dispone de un nivel de capacidad adecuada, para responder a la demanda? ¿Cómo se responde en temporadas altas?
	¿La producción puede ajustarse según las necesidades del mercado?
	¿con la producción actual es posible vender a mayoristas?
	¿La maquinaria y equipo nos permite producir eficientemente?
	¿se podría recurrir a subcontratación, maquila ó colaboración externa en caso de pedidos extraordinarios?
21	Costes
	¿Cuánto le cuesta su producto?
	¿Cuál es el % de desperdicio en lo que se produce ?, ¿afecta al volumen de producción?
	¿Es posible mejorar la estructura de costos a fin de ganar más?
	¿Podría la empresa crear economías de escala?¿produciendo más con menos?
Transporte y Logística	
22	La entrada de materiales comprados
	¿Es revisada la mercancía cuando se compra?, ¿Cómo?, ¿Se garantiza la calidad ?
	¿Llega la mercadería comprada a tiempo? ¿Son frecuentes los retrasos?
	¿Hemos recibido mercancía vencida, descompuesta?, ¿Es frecuente?
23	Almacén (gestión del inventario?)
	¿En cuanto valoraría la mercadería que tiene en inventario? ¿Es una cantidad alta?
	¿Considera que la mercancía almacenada es la necesaria para cumplir las actividades productivas?

	¿Existe información de cada mercancía que se almacena?
	¿Utiliza algún método para llevar el control de la mercancía almacenada?
24	Logística y Transporte
	¿La empresa posee un sistema de distribución propio? ¿es subcontratado?
	¿Se entregan los pedidos a tiempo? ¿hay retrasos frecuentemente?
	¿En caso que sea un sistema de distribución propio? ¿se lleva un control del kilometraje, redinmiento de los vehículos?
	¿Cómo se controla el gasto de gasolina : vales, cupones ,etc?
	Comercialización y Actualización en el Mercado (marketing)
25	Cuadro estrategico de marketing
	¿Cuáles son los objetivos de marketing ?
	¿Cuáles son las estrategias de marketing ? Describir las estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento, diferenciación, etc utilizadas por la empresa actualmente.
	Marketing Mix
26	Política de Productos
	¿Cuántos productos integran la línea de productos analizada?
	¿Tiene definida las políticas de productos?
	¿Es la imagen del producto acorde al segmento de mercado que vendemos?
	¿Cuál es la profundidad de la línea de productos?, ¿Cuáles son las opciones que posee el cliente en cuanto a la profundidad de la línea?
	¿Se dispone de una marca? ¿Se encuentra registrada? ¿Se gestiona adecuadamente?
	¿Se dispone de un empaque ? ¿Es adecuado al cliente?
	¿Cumplimos los requisitos sanitarios y reglamentarios que precisan los canales potenciales?
27	Política de Precios
	¿Cuál es el precio de su producto?
	¿Cuál es el método que utilizó para establecer ese precio? ¿basado en la rentabilidad de la empresa? ¿Basado en la competencia? ¿Combinación de ambos?
	¿Están bien definidas las escalas de precios, descuentos de acuerdo a los diferentes clientes que vendemos?
	¿Cómo perciben sus clientes el precio? ¿Alto, intermedio, bajo?

28	Distribución y Canales
	¿Qué canales utiliza la empresa para distribuir el producto?
	¿Estamos presente en los canales correctos?
	¿Se esta dependiendo de un solo canal de distribución? ¿El producto tiene potencial en otros canales ?
	¿Es adecuada la imagen para venderlo en otros canales?
	¿Mantenemos buenas relaciones con los distribuidores?
	¿Tenemos fidelizados a los distribuidores?
	¿Se utilizan estrategias push para incentivar la distribución?
29	Utilización de Internet
	¿La empresa hace uso de herramientas de internet para promocionar el producto? ¿Cuáles?
	¿son las adecuadas de acuerdo al segmento de mercado?
	¿Esta aprovechando la empresa las herramientas tecnológicas para crear comunicación interna y externa ?
	¿Cuales?
	Marketing, Marca y Calidad de Servicio
30	Enfoque de Marketing
	¿Quiénes son los clientes de la empresa ?
	¿Cuáles son los segmentos identificados por la empresa? ¿se han creado productos basados en las necesidades de los segmentos?
	¿Cuál es el criterio utilizado por la empresa para segmentar?
31	Sistema de Información de Mercado
	¿Se cuenta con información actualizada de lo que sucede en el mercado?
	¿Cómo nos damos cuenta de lo que hace la competencia ?
	¿Cuándo fue la última vez que la empresa realizó un sondeo de mercado?, Test, estudios de oferta, ?
	¿Qué fuentes de consulta utiliza la empresa para aprovechar las oportunidades de mercado? Ó contrarrestar las amenazas (ejemplos de fuentes: periódicos, asociaciones empresariales, cuestionarios por correos, asesores externos, anuarios estadísticos, buzón de quejas y sugerencias de los clientes, bibliotecas y archivos públicos, Internet, revistas especializadas, centros de documentación)
32	Comunicación
	¿Cuál es nuestro público objetivo? A continuación chequear y describir los medios utilizados:
	Publicidad
	Marketing directo
	Relaciones públicas
	Publicidad directa

	Patrocinios
	Donaciones
	Promocion de ventas
	Ferias y exposiciones
	Internet
33	Ventas
	Series históricas de ventas (de los últimos años) y utilidades
	Análisis del éxito y fracaso en el lanzamiento de nuevos productos
	Comportamiento de la red de vendedores
	Evolución de la clientela
	Numero de vendedores y distribuidores del producto
34	Imagen de Empresa
	Percepción por precio
	Percepción por calidad ofrecida
	Percepción por Servicio entregado
	Cumplimiento de plazos de entrega
	Servicio post. Venta
	Relaciones comerciales con los clientes
35	Calidad de Servicio al Cliente experimentada
	Calidad técnica del personal
	Calidad funcional del producto

ANEXO 3

Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

_____AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 _____

2 _____

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA
 DISTRIBUCION AUTORIZADOS
 VENDE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
 OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ _____

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
 RESTAURANTES
 SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO

ANEXO 4

TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL ESTANDAR

Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

ANEXO 5

LISTA DE PRODUCTORES LACTEOS.

Empresas que en Guatemala se dedican a fabricar productos lácteos, leches enteras, descremadas e instantáneas, quesos frescos, capas, duro, americano, blanco, cheddar etc.

1. **AGRINSA**
Km.13 Final bajada Villalobos Carret. al Pacífico
Tel: (502) 26 29 80 84
2. **AGROPECUARIA LAS MARGARITAS S.A.**
Km. 14 Carretera Al Pacifico Finca El Paraiso
Tel: (502) 26 58 02 19 / 26 58 20 02 / 22 19 30 38
3. **ALIMENTOS PRISA**
27Calle "A" 36-15 Zona 5
Tel: (502) 23 36 48 51
4. **ALPI YOGURT**
2 Calle B 10-41 Zona 15 Col Tecùn Uman
Tel: (502) 23 69 19 54
5. **ALPRISA S.A.**
27 Calle "A" 36-15 Zona 5
Tel: (502) 23 36 48 51 - 54
6. **CREMERIA LA DELICIA**
30 Ave. 6-10 Zona 7 Col Kaminal Juyù
Tel: (502) 24 74 22 18
7. **CREMERIA LA ORIENTAL S.A.**
3 Calle 9-53 Zona 4 Mix. Col Angel
Tel: (502) 24 34 16 40
8. **CREMERIA ORIENTAL**
10 Ave. 3-72 Zona 7 Col Quinta Samayoa
Tel: (502) 24 40 04 49
9. **CHIVOLAC**
5 Ave. 6-47 Zona 7 Col Landivar
Tel: (502) 24 73 50 35 / 24 75 40 05 / 24 40 04 56
10. **DELIMPORT**
6 Ave. 14-09 Zona 9
Tel: (502) 23 60 04 39
11. **DELIS S.A.**
4 Calle 6-19 A Zona 1 Mix.
Tel: (502) 24 38 54 50
12. **DEPOSITO EL FRI-ITO**
9 Calle 9-02 Zona 7 Col Castillo Lara
Tel: (502) 24 72 11 52 / 22 10 95 23
13. **DIPROVA**
4 Calle 1-69 Zona 9
Tel: (502) 23 34 26 11 - 31 - 32

14. **DISPalsa**
10 Ave. 7-01 Zona 11 Col Roosevelt
Tel: (502) 22 19 52 72
15. **DISTRIBUIDORA DE AVES GLORIA MORALES**
14 Ave. 5-53 Zona 1
Tel: (502) 22 30 39 08
16. **DISTRIBUIDORA DE LECHE DE SOYA LEE**
8 Calle 10-16 Zona 8 Mix.
Tel: (502) 23 01 12 37
17. **DISTRIBUIDORA GONPASA**
16 Calle 22-97 Zona 10
Tel: (502) 23 66 99 99
18. **DISTRIBUIDORA LLGUA**
8 Ave. 12-01 Zona 12
Tel: (502) 24 71 28 85
19. **DISTRIBUIDORA PROALI FLORES**
14 Ave. 7-96 Zona 12
Tel: (502) 24 40 23 27
20. **DISTRIBUIDORA SULA S.A.**
17 Calle 7-20 Zona 13 Col Aurora
Tel: (502) 23 32 11 48
21. **FOREMOST**
Tel: (502) 1-801-4777777
22. **INDUSTRIA LACTEA DE LA ROCA**
7 Calle 12-40 Zona 12
Tel: (502) 24 40 47 42
23. **INDUSTRIA LACTEA S.A.**
PBX: (502) 24 43 99 00
24. **LA CUNA DEL QUESO**
Tel: (502) 24 35 57 52 / 24 37 29 07
25. **LA PALMA**
8 Calle 14-07 Zona 11
Tel: (502) 24 71 51 04
26. **LA VAQUITA**
2 Calle 17-13 Zona 8 Mix.
Tel: (502) 24 78 83 57
27. **LACTEOS BALCANICOS GLAD S.A.**
29 Calle 14-60 Zona 13 Col La Libertad
Tel: (502) 23 38 35 35
28. **LACTEOS DELICIAS DE ORIENTE**
26 Ave. 9-58 Zona 14 No.9
Tel: (502) 23 66 19 92
29. **LACTEOS LA FINQUITA**
3 Calle 15-09 Zona 8 Mix. Ciudad San Cristobal No.C
Tel: (502) 24 79 54 46
30. **LACTEOS LA NORMANDIA**
Tel: (502) 23 37 28 21 / 26 41 50 34

31. **LACTEOS SANTA LUCIA**
19 Calle 1-60 Zona 14
Tel: (502) 23 63 14 50
32. **LACTEOS ZACAPA**
5 Ave. 18-80 Zona 8 Mix.
Tel: (502) 24 43 50 73
33. **NZMP S.A.**
Ave. Las Américas 18-81 Zona 14 Columbus Center Nivel 1 Local 4
PBX: (502) 23 63 25 24
34. **O.S.S.A.**
17 Ave. 4-54 Zona 11 Col Miraflores
Tel: (502) 23 90 34 44 / 23 93 67 09
35. **PANAMEDICAL S.A.**
25 Calle 10-13 Zona 11
Tel: (502) 24 76 31 66
36. **PARMA**
Calle "A" 19-72 Zona 3
Tel: (502) 22 32 17 43
37. **PASAJINAK**
0 Calle 22-24 Zona 15 Vista Hermosa II
Tel: (502) 23 69 06 54
38. **PRODEINTER S.A.**
10 Calle 34-03 Zona 7 Col Tikal II
Tel: (502) 24 39 74 75
39. **PRODUCTOS LACTEOS QUINTA NIZA**
30 Ave. 28-94 Zona 5 Col Santa Ana
Tel: (502) 23 35 64 57
40. **PRODUCTOS & SERVICIOS**
Tel: (502) 24 75 20 88 - 89 - 90 - 91
41. **VERALAC**
Km.184.5 ruta a las verapaces, Tactic Alta Verapaz
Tel: (502) 29 53 91 12

ANEXO 6**TABULACIÓN DE PREGUNTAS****Pregunta 1.****Es usted productor de Lácteos**

Categoría	Porcentaje	#
Si	63%	25
No	38%	15
Total	100%	40

Pregunta 2.**Si la respuesta anterior fue positiva, que tipo de productos elabora**

Categoría	Porcentaje	#
Leche, crema, quesos y otros derivados	20%	5
Crema y quesos	80%	20
Total	100%	25

Pregunta 3.**Cuanto tiempo es la experiencia que tiene en este negocio**

Categoría	Porcentaje	#
De 1 a 25 años	84%	21
De 26 a 50 años	16%	4
De 50 años o mas	0%	0
Total	100%	25

Pregunta 4.**Cuáles son los principales productos que vende**

Categoría	Porcentaje	#
Leche, crema, quesos y otros derivados	20%	5
Crema y quesos	60%	15
Lácteos y otros productos	20%	5
Total	100%	25

Pregunta 5.**Importa materia prima o insumos para la preparación de sus productos**

Categoría	Porcentaje	#
Si	40%	10
No	60%	15
Total	100%	25

Pregunta 6.**Factores importantes a considerar en insumos a utilizar en sus productos**

Categoría	Porcentaje	#
Leche 100% pura, nutrición y calidad	32%	8
Valor nutritivo y calidad	40%	10
Calidad y costo	28%	7
Total	100%	25

Pregunta 7.**Como clasifica su empresa, en función de sus operaciones**

Categoría	Porcentaje	#
Pequeña	52%	13
Mediana	28%	7
Grande	20%	5
Total	100%	25

Pregunta 8.**Como distribuye usted sus productos**

Categoría	Porcentaje	#
Distribución propia	52%	13
Distribuidores autorizados	20%	5
Venta de Mayoreo	28%	7
Total	100%	25

Pregunta 9.**Cuenta con una flota de vehículos propia para la distribución**

Categoría	Porcentaje	#
Si	100%	25
No	0%	0
Total	100%	25

Pregunta 10.**Nos podría mencionar un estimado de su producción mensual**

Categoría	Porcentaje	#
De 100 a 10,000 litros	52%	13
De 10,000 a 25,000 litros	44%	11
De 25,000 litros	4%	1
Total	100%	25

Pregunta 11.**Nos podría mencionar sus principales proveedores**

Categoría	Porcentaje	# de Personas
Pequeñas Granjas	48%	12
Empresas Nacionales	12%	3
Empresas de C.A.	40%	10
Total	100%	25

Pregunta 12.**Quienes son sus clientes**

Categoría	Porcentaje	# de Personas
Tiendas	52%	13
Restaurantes	20%	5
Supermercados	28%	7
Total	100%	25

Pregunta 13.**Conoce usted que es el sustituto de crema**

Categoría	Porcentaje	# de Personas
Si	68%	17
No	32%	8
Total	100%	25

Pregunta 14.**Permitiría que se le puedan entregar muestras de sustituto de crema**

Categoría	Porcentaje	# de Personas
Si	64%	16
No	36%	9
Total	100%	25

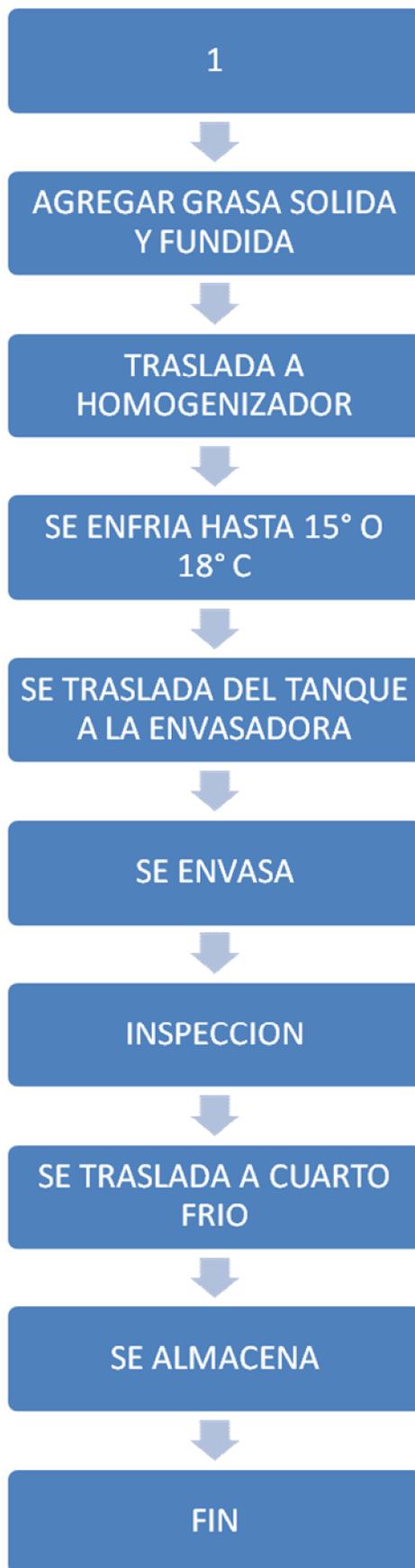
ANEXO 7 FICHAS DE PRODUCTO

HOJA TECNICA DE PRODUCTO		
PRODUCTO: Sustituto de Crema Pasta	Código: PT 014 Ultima revisión: Noviembre 2012	
DESCRIPCION	Sustituto de Crema elaborada a base de leche descremada y grasa 100% vegetal. Con Sabor ligeramente acido y de alta viscosidad.	
USOS	Principalmente como extensor de otras cremas o quesos de pasta blanca “quesillo”, para cocinar, ideal en salsas u otras aplicaciones como aderezos y en aplicaciones de panificación.	
VIDA UTIL	1 mes a partir de la fecha de producción esto se logra con el proceso de pasteurización y homogenizado que destruye los microorganismos, garantizando su pureza.	
RECOMENDACIONES	<p>No debe congelarse. Esto provocaría separación de agua al momento de descongelarla.</p> <p>Si se va a mezclar con otra crema menos viscosa, agregar la crema menos viscosa lentamente y en menor cantidad para evitar la formación de grumos.</p> <p>Si las condiciones de refrigeración no han sido las apropiadas podría haber una ligera separación de suero, en este caso basta con agitar o batir un poco la crema para que se reincorpore.</p> <p>Si se mantiene el producto algunas horas fuera de refrigeración, este puede perder un poco de viscosidad, basta con refrigerar de nuevo para recuperar la textura y viscosidad inicial.</p>	
EMPAQUE	Doble bolsa de polietileno de baja densidad con un contenido de 5 libras.	
ALMACENAJE	Debe mantenerse a temperatura de refrigeración entre 2 ^o . a 5 ^o ., y en un ambiente libre de olores fuertes.	
COMPOSICION TIPICA	Grasa vegetal 19%. Humedad 70.7%. Sólidos no grasos 8.3% Estabilizador y emulsionantes 2%.	

HOJA TECNICA DE PRODUCTO		
PRODUCTO: Sustituto de Crema Mantequilla	Código: PT 019 Ultima revisión: Noviembre 2012	
DESCRIPCION	Sustituto de Crema elaborada a base de leche descremada, 50% grasa butírica y 50% grasa vegetal. Con Sabor ligeramente ácido y salado; y de mediana viscosidad.	
USOS	Para acompañar directamente en el plato, como extensor de otras cremas o para cocinar, ideal en salsas u otras aplicaciones como aderezos.	
VIDA UTIL	1 mes a partir de la fecha de producción esto se logra con el proceso de pasteurización y homogenizado que destruye los microorganismos, garantizando su pureza.	
RECOMENDACIONES	<p>No debe congelarse. Esto provocaría separación de agua al momento de descongelarla.</p> <p>Si se va a mezclar con otra crema menos viscosa, agregar la crema menos viscosa lentamente y en menor cantidad para evitar la formación de grumos.</p> <p>Si las condiciones de refrigeración no han sido las apropiadas podría haber una ligera separación de suero, en este caso basta con agitar o batir un poco la crema para que se reincorpore.</p> <p>Si se mantiene el producto algunas horas fuera de refrigeración, este puede perder un poco de viscosidad, basta con refrigerar de nuevo para recuperar la textura y viscosidad inicial.</p>	
EMPAQUE	Doble bolsa de polietileno de baja densidad con un contenido de 25 y 50 libras.	
ALMACENAJE	Debe mantenerse a temperatura de refrigeración entre 2 ^o . a 5 ^o ., y en un ambiente libre de olores fuertes.	
COMPOSICION TIPICA	Grasa butírica 9%, grasa vegetal 9%. Humedad 70.7%. Sólidos no grasos 8.3% Estabilizador y emulsionantes 2%.	

ANEXO 8

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA
LA PRODUCCION DE SUSTITUTO DE CREMA**

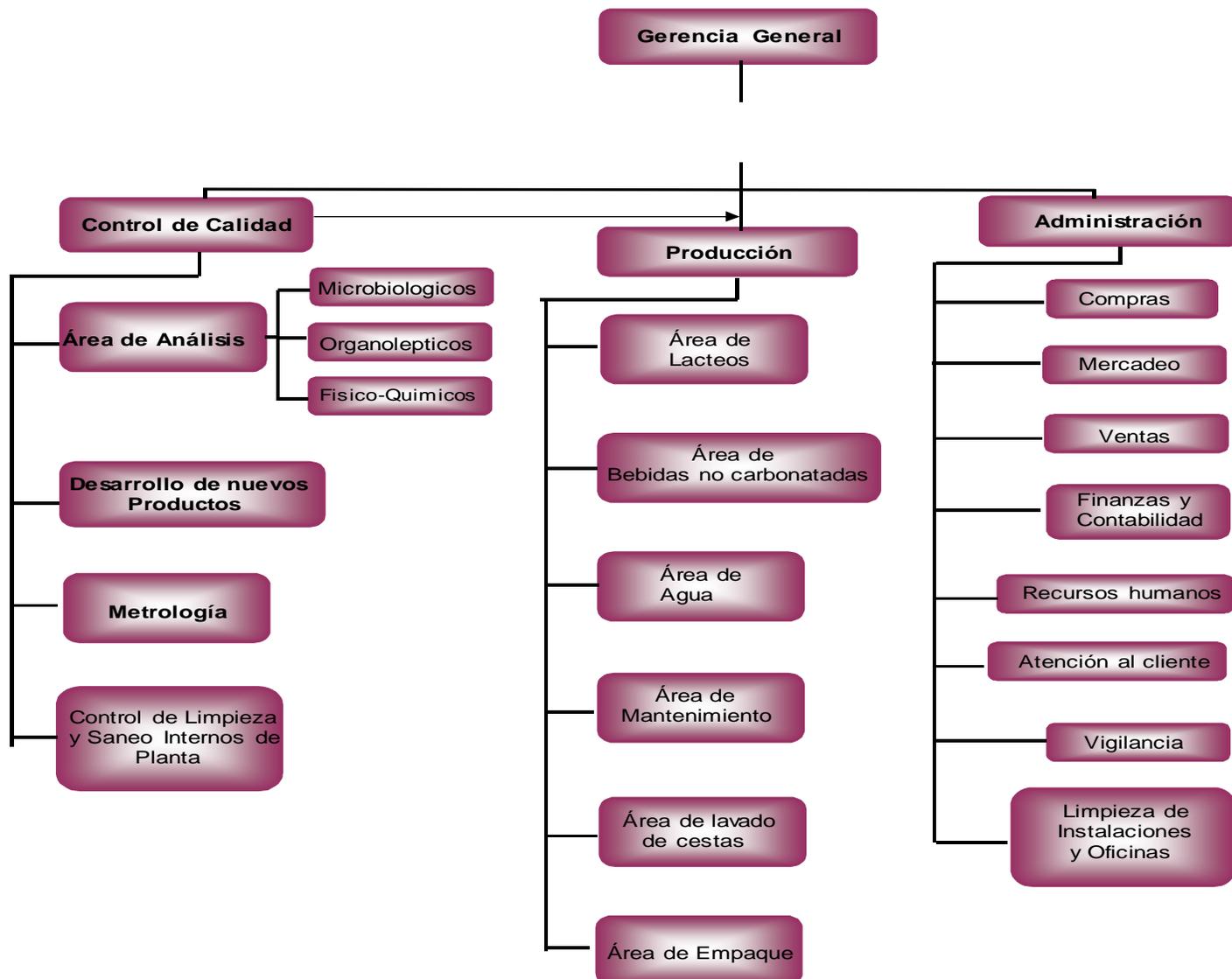


ANEXO 9

ORGANIZACIÓN INTERNA

La empresa se estructura de manera jerárquica, dependiendo todos los estamentos de la conducción de la gerencia general. Un Segundo nivel en la organización lo constituyen los departamentos de control de calidad, producción y administración.

El organigrama de la empresa se presenta en la figura siguiente:



ANEXO 10

**ENCUESTAS REALIZADAS
A PROCESADORES LACTEOS EN
GUATEMALA**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

7 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Leche pura nutritiva
2 Salinidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 8,000 litros

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeños ganaderos.

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

9 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Leche para
2 Notacion y Validad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 5,000 leños

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Varias granjas productoras de leños

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

6 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Leche 100% pura
2 Nutricion y calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 4,000 Libos

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeños ganaderos

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

5 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Valor Nutritivo
2 Calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 2,000 *letras*

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Peperños ganaderos

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

12 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Valor Nutritivo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 4,000 lefas

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Varios ganaderos

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

10 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Valor Nutritivo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA
DISTRIBUCION AUTORIZADOS
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 5,000 libras

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Varias granjas ganaderas

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
RESTAURANTES
SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

15 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

- 1 Calidad
- 2 Valor Nutritivo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 6,000 leitos

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeños ganaderos

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

15 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

lacteos y otros productos

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 leche por ras
2 notificacion.

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA
DISTRIBUCION AUTORIZADOS
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 7,000 lotos aproximado

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeños ganaderos

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
RESTAURANTES
SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

14 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

- 1 Novitativa y Calidad
- 2 Leche Pura

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA
DISTRIBUCION AUTORIZADOS
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 6,000 libras

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeñas granjas ganaderas

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
RESTAURANTES
SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

15 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Valor Nutritivo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCIÓN PROPIA
DISTRIBUCION AUTORIZADOS
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 8.000 Litas

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeños productores o ganaderos

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
RESTAURANTES
SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

15 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 leche pura
2 salud del producto

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 7,000 Colos

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeños productos en granjas

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input checked="" type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

12 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Lacteos y otros productos

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 leche pura
2 calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 3,000 Libras

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Pequeñas Granjas ganaderas

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input checked="" type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

17 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Costo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 5.000 Libros

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas Nacionales

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Jose Morales



CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

50 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Crema especial pasteurizada, Crema comercial, Queso crema, Queso fresco, Requeson.

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

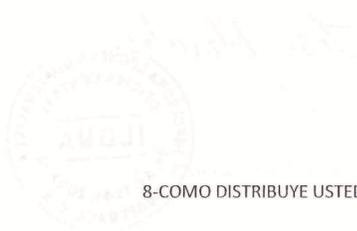
SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Respaldo, Costo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE



8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No 20
TIPO DE VEHICULO _____ Y PESO QUE SOPORTA _____

Camiones, Pick-up, Paneles
11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 70.000 Litros

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Tiendas de Barrio, Supermercados, Mercados,
Empresas nacionales

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES
CONSUMIDORES PARTICULARES
ENTIDADES DE GOBIERNO
OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS

Preguntas consumidor.

14-COÑOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO

Alejandro
Zacarias



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL
MERCADO DE GUATEMALA



EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION
QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA
DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS
PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA Fresco	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO DURO	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

35 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Leche fluida, queso fresco, queso crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES
IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 olor y sabor
2 costo calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.

VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA

OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No 30

TIPO DE VEHICULO _____ Y PESO QUE SOPORTA _____

Paneles y Camiones
11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ libros 20,000.- Dianos

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Aseoria de Alimentos
Universal Quimica
Empresas de S.A.

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES

CONSUMIDORES PARTICULARES

ENTIDADES DE GOBIERNO

OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS

Preguntas consumidor.

14-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

PRODUCTOS LÁCTEOS CHIVOLAC, S.A.
6a. Av. 6-48, Zona 7 Col. Landivar
Tel.: 2475 4005 - 2473 5035
ventas@chivolac.com

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO DURO	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

18 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso, crema, Quesillo

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Valor Nutritivo
2 Calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No 10
TIPO DE VEHICULO Camiones Y PESO QUE SOPORTA _____

11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 15,000 Libros diarios

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas Nacionales

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES
CONSUMIDORES PARTICULARES
ENTIDADES DE GOBIERNO
OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS
supermercado

Preguntas consumidor.

14-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Lacteos Xelac

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESOS REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CHANADA *Crema*
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO
- Yogurts*

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

37 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Leche, Quesos, Crema, Yogurts

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

- 1 Valor Nutritivo
- 2 Calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No _____
TIPO DE VEHICULO _____ Y PESO QUE SOPORTA _____

11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 20,000 Libras

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de C.A.

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES
CONSUMIDORES PARTICULARES
ENTIDADES DE GOBIERNO
OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS
supermercados

Preguntas consumidor.

14-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Parma

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON Fresco
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO ~~MAJADO~~ Madurado

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

50 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Quesos frescos, madurados y procesados
Productos light.
Yogurts.

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

- 1 Derivados de leche 100% fresca
- 2 Alta calidad y calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No _____
TIPO DE VEHICULO _____ Y PESO QUE SOPORTA _____

11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ Mas de 25.000 Litros
10 millones de productos con la marca Parma se venden al año

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de Costa Rica

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES
CONSUMIDORES PARTICULARES
ENTIDADES DE GOBIERNO
OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS

Supermercados

Preguntas consumidor.

14-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO

Inprobosa



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA *- para desayuno y cafe*
QUESO REQUESON
MANTEQUILLA
QUESO CUAJADA
QUESO DURO
QUESO MAJADO

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

22 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Jugos y Nectares - Refrescos bebidas carbonatadas
Lacteos, Helados
Miel, Salsas y Aderezos

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 *Calidad*
2 *Costos*

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No _____
TIPO DE VEHICULO _____ Y PESO QUE SOPORTA _____

11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ Aproximado 18,000 letros diarios

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de O.A.

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES
CONSUMIDORES PARTICULARES
ENTIDADES DE GOBIERNO
OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS
Super mercados

Preguntas consumidor.

14-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Alimentos Pura, S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

Preguntas corporativas

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

- CREMA
- QUESO REQUESON
- MANTEQUILLA
- QUESO CUAJADA
- QUESO DURO
- QUESO MAJADO
- LECHE

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.
20 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE
Leche, Surtituto de Leche, Cacao en Polvo y Arena

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

- 1 Costos
- 2 Calidad.

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA A PROVEEDORES.
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-SI ES DISTRIBUCION PROPIA CON CUANTOS EQUIPOS O UNIDADES CUENTA.

VEHICULOS No 15
TIPO DE VEHICULO Panel Y PESO QUE SOPORTA _____

11-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 15,000 Libros diarios

12-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de C.A.

13-QUIENES SON SUS CLIENTES.

RESTAURANTES
CONSUMIDORES PARTICULARES
ENTIDADES DE GOBIERNO
OTROS PRODUCTORES MAS PEQUEÑOS
Supermercados

Preguntas consumidor.

14-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

PERMITIRIA USTED UNA DEGUSTACION DE NUESTRO PRODUCTO

SI NO



Universidad de El Salvador
hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QESO REQUESON	_____	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

20 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Valor Nutritivo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 20,000 libras diarios

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de O.A.

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QESO REQUESON	_____	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QESO MAJADO	_____	<input checked="" type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

24 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Lacteos y otros productos

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Costo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA

DISTRIBUCION AUTORIZADOS

VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA

OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 15,000 Libras diarias

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de O.A.

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS

RESTAURANTES

SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI

NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI

NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input checked="" type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

20 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Calidad
2 Costo

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

- DISTRIBUCION PROPIA
- DISTRIBUCION AUTORIZADOS
- VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

- DISTRIBUCION PROPIA
- OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 20,000 *litros diarios*

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de C.A.

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

- TIENDAS
- RESTAURANTES
- SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

20 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Crema

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Valor Nutritivo
2 Calidad

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA
DISTRIBUCION AUTORIZADOS
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ Apoximado de 20,000 a 25,000 libras

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de O.A.

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
RESTAURANTES
SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA INTRODUCCION DE SUSTITUTOS DE CREMA EN EL MERCADO DE GUATEMALA

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA UNICA FINALIDAD DE COMPLETAR INFORMACION QUE FORTALEZCA LA VISION DE APERTURA DE SUSTITUTOS DE CREMA PARA LA INDUSTRIA DE LACTEOS EN EL PAIS DE GUATEMALA.

1-ES USTED PRODUCTOR DE LACTEOS.

SI NO

2-SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, QUE TIPO DE PRODUCTOS PRODUCE (PUEDE MARCAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERE).

CREMA	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
QUESO REQUESON	_____	<input checked="" type="checkbox"/>
MANTEQUILLA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO CUAJADA	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO DURO	_____	<input type="checkbox"/>
QUESO MAJADO	_____	<input type="checkbox"/>

3-CUANTO TIEMPO ES LA EXPERIENCIA QUE EN ESTE NEGOCIO.

23 AÑOS

4-CUALES ES O SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE

Queso y Cremas

5-IMPORTA MATERIA PRIMA O INSUMOS PARA LA PREPARACION DE SUS PRODUCTOS.

SI NO

6-CON SUS PROPIAS PALABRAS Y DE UNA MANERA BREVE, MENCIONE 2 FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR EN INSUMOS A UTILIZAR EN SUS PRODUCTOS.

1 Valor Nutritivo
2 Salud

7-COMO CLASIFICARIA SU EMPRESA, EN FUNCION DE SU TAMAÑO

PEQUEÑA MEDIANA GRANDE

8-COMO DISTRIBUYE USTED SUS PRODUCTOS

DISTRIBUCION PROPIA
DISTRIBUCION AUTORIZADOS
VENTE MAYOREO CLIENTES

9-SI USTED DISTRIBUYE COMO LO HACE

DISTRIBUCION PROPIA
OUTSOURCING

10-PODRIA MENCIONAR CUANTO ES LA VENTA MENSUAL DE SUS OPERACIONES.

\$ 20,000 Libros diarios

11-NOS PODRIA MENCIONAR SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

Empresas de O.A.

12-QUIENES SON SUS CLIENTES.

TIENDAS
RESTAURANTES
SUPERMERCADOS

13-CONOCE USTED QUE ES EL SUSTITUTO DE CREMA COMO SUPLEMENTO ALIMENTICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.

SI NO

14-PERMITIRIA USTED QUE SE LE PUEDAN ENTREGAR MUESTRAS DE SUSTITUTO DE CREMA

SI NO